



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sakari Nokela

Kummajaiset yritysten johdossa:

Käsityksiä naisjohtajiin kohdistuvista stereotypioista, ennakkoasenteista ja syrjinnästä

Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtamisen yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2019

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Sakari Nokela
Tutkielman nimi:	Kummajaiset yritysten johdossa: Käsityksiä naisjohtajiin kohdistuvista stereotypioista, ennakkoasenteista ja syrjinnästä
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola
Valmistumisvuosi:	2020
Sivumäärä:	99

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen aiheena oli ymmärtää, mikä merkitys stereotypioilla, ennakkoasenteilla ja syrjinnällä on ollut naisten työuriin heidän edetessä yritysten johtotehtäviin. Tutkimuksen aineisto perustui 31 talouselämän naisjohtajia koskevaan julkaisuun sekä kuuden naisjohtajan haastatteluun. Tässä narratiivisessa tutkimuksessa pohdittiin, mikä oli näiden kahden erilaisen tutkimusaineiston suhde ja mitä yhtäläisyyksiä tai eroja niistä voitiin muodostaa. Naisjohtajien kertomukset puettiin tarinoiden muotoon ainutlaatuisina pieninä urakokemuksina.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkasteltiin Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueen yritysten naisjohtajien omia kokemuksia. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla muodostui neljä yhteistä kertomusta, joilla oli eniten merkitystä haastateltujen naisjohtajien uriin: kertomukset yleistävistä ja jäykistä mielipiteistä, asenteellisesta tai syrjivästä yrityskulttuurista, uraa voimaannuttavista asioista sekä uraa heikentävistä asioista. Mediatekstien analyysi rajattiin vuoden 2019 talouselämän julkaisujen tarkasteluun. Temaattinen analyysi tuotti kolme teemaa, jotka esiintyivät naisjohtajista käsittelevissä julkaisuissa: stereotyyppiset käsitykset naisjohtajista, asenteellinen yrityskulttuuri sekä yritysten syrjivät käytännöt.

Tutkimuksen tulosten mukaan suurin eroavaisuus talouselämän julkaisujen ja naisten omien urakokemusten välillä liittyi hiljaiseen syrjintään, jota käytännössä esiintyy naisjohtajan ulosluokkimisena tietyistä yrityksen informaatiokanavista ja etäisyyden ottamisena naisjohtajaan itseensä. Naisten työsuorituksia arvioitiin molemmissa tutkimuksen aineistoissa ankarammin kriteerein kuin miesten. Tässä tutkimuksessa stereotypioita näyttäytyi erityisesti naisjohtajien rekrytointiprosesseissa, äitiyden ja uran yhdistämistilanteissa sekä lisäkoulutuskäytänteissä. Tutkimus osoittaa, että stereotypiat, ennakkoasenteet ja syrjintä pakottavat naisia käyttäytymään tietyn miehisen käyttäytymismallin tai normin mukaisesti. Niiden takia naiset eivät kohtaa työpaikoillaan yhdenvertaista kohtelua miehiin nähden.

Tässä tutkimuksessa naisjohtajat kertoivat tarvitsevansa esimiehiltään rohkaisua ja kannustamista tarttua suurempiin haasteisiin yritysten johtotehtävissä. Tutkimuksen mukaan tätä voitaisiin tukea naisille sopivien roolimalli- ja mentorointiprosessien avulla. Tutkimuksen mukaan stereotypiat, ennakkoasenteet ja syrjintä vaikuttavat naisjohtajien itseluottamukseen varsinkin uran varhaisessa vaiheessa. Syrjintä näyttäytyi tässä tutkimuksessa vähättelynä, työttömyytenä, nimittelynä, hiljaisena syrjintänä tai jopa fyysisenä häirintänä. Lisäksi tutkimus vahvisti käsitystä, että eriarvoinen kohtelu jarruttaa naisten etenemistä yritysten uratikkailla eteenpäin. Tutkimuksen mukaan syrjivä yrityskulttuuri lisää naisjohtajien osaamisen alikäyttöä ja aiheuttaa työtyytyttömyyttä, työuran hidastumista ja pahimmassa tapauksessa jopa urakeskeytyksiä.

AVAINSANAT: asenteet, mielikuvat, narratiivisuus, stereotypiat, syrjintä, tarinat, työura

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite	11
1.3	Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä	12
2	Sukupuolinen näkökulma naisjohtajuuteen	18
2.1	Työmarkkinoiden sukupuolittuneisuus	18
2.2	Naisten ja miesten tasa-arvo	21
2.3	Maskuliiniset johtamismallit työelämän normeina	24
2.4	Hyvän johtajan miehisiä ja naisisia ominaisuuksia	26
3	Naisjohtajuus ennen, nyt ja tulevaisuudessa	30
3.1	Naisjohtajatutkimuksen historia ja näkökulmat	30
3.2	Mielikuvat naisjohtajista ja naisjohtajuudesta	33
3.3	Feminiiniset johtajuusihanteet	35
3.4	Naisten työuriin vaikuttavat tekijät	37
4	Tutkimuksen aineisto ja metodologia	41
4.1	Tutkimusaineiston kuvaus	43
4.2	Tutkimusmenetelmät	45
5	Tutkimusaineiston analyysi ja keskeisimmät tulokset	49
5.1	Talouselämyksen julkaisujen analyysi	49
5.1.1	Stereotyyppiset käsitykset naisjohtajista	51
5.1.2	Asenteellinen yrityskulttuuri	55
5.1.3	Yritysten syrjivät käytännöt	57
5.2	Teemahaastattelun aineiston analyysi	59
5.2.1	Yleistävät ja jäykät mielipiteet	63
5.2.2	Asenteellinen tai syrjivä yrityskulttuuri	66
5.2.3	Voimaannuttavat ja uraa inspiroivat asiat	69
5.2.4	Heikentävät ja uraa hidastavat asiat	73
6	Johtopäätökset ja tulosten arviointi	77

6.1	Stereotypiat, ennakkoasenteet ja syrjintä naisjohtajien kertomana	79
6.2	Näin naisjohtajista puhuttiin mediassa	81
6.3	Naisjohtajan työuraa tukevat tekijät	83
6.4	Miten naisjohtajien syrjintää erityisesti tapahtuu	84
6.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset	86
6.6	Tutkimuksen rajoitteet	87
6.7	Jatkotutkimusehdotuksia	88
	Lähteet	90
	Liitteet	98
	Liite 1. Haastattelukutsu	98
	Liite 2. Ennakkokirje haastatteluihin	99

Kuviot

Kuvio 1.	Toimitusjohtajanaiset (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2018)	7
Kuvio 2.	Tutkimuskysymykset	11
Kuvio 3.	Tutkimuksen rakenne	13
Kuvio 4.	Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen (mukaillen Billing ja Alvesson 1989)	32
Kuvio 5.	Teoreettisen viitekehyksen keskeiset teemat (mukaillen Puttonen 2006)	39
Kuvio 6.	Temaattinen analyysi (mukaillen Braun & Clarke 2006)	50
Kuvio 7.	Stereotyyppiset käsitykset naisjohtajista	52
Kuvio 8.	Asenteellinen yrityskulttuuri	56
Kuvio 9.	Yritysten syrjivät käytännöt	58
Kuvio 10.	Aineiston analysointimalli (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi 2018)	60
Kuvio 11.	Esimerkki aineiston tiivistämisestä (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi 2018)	61
Kuvio 12.	Yleistävät ja jäykät mielipiteet	63
Kuvio 13.	Asenteellinen tai syrjivä yrityskulttuuri	66
Kuvio 14.	Voimaannuttavat ja uraa inspiroivat asiat	70
Kuvio 15.	Heikentävät ja uraa hidastavat asiat	74
Kuvio 16.	Tutkimuksen keskeiset tulokset	78

Taulukot

Taulukko 1.	Miehet ja naiset toimialoittain 2018 (mukaillen Tilastokeskus 2019)	19
Taulukko 2.	Miehisiä ja naisia ominaisuuksia (mukaillen Karento 1999)	27
Taulukko 3.	Tutkimusprosessin eteneminen	41

1 Johdanto

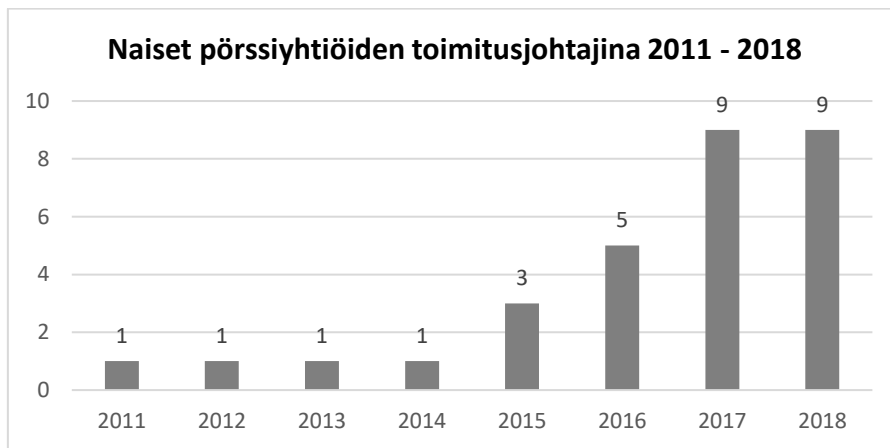
Sosiaaliset taidot ja yhteisöllisyys ovat olleet naisjohtajien vahvuuksia jo 1940 -luvulta lähtien. Johtotehtävissä tarvitaan nykyään usein enemmän määrätietoisuutta kuin keskustelevuutta. Naisten koetut vähäisemmät kunnianhimo, aggressiivisuus ja päättäväisyys ovat tässä suhteessa haitta miesjohtajiin verrattuna.

Näin toteaa Northwestern -yliopiston psykologian professori Alice Eagly sukupuolia koskevista Stereotypiat ja asenteet -tutkimuksen tuloksista Helsingin Sanomissa (Merimaa 2019). Naisten johtamisuria rajoittavien tekijöiden ja ilmiöiden toimintakenttä on ilmeisen laaja ja tutkimusta on tehty lähinnä vain Yhdysvalloissa. Naisten vähyyttä yritysten johtoportaan tarkastelevissa kotimaisissa tutkimuksissa (ks. esim. Lämsä ym. 2014) on osoitettu, että miehet nähdään parempina tekemään päätöksiä ja ajamaan asioita, kun taas naiset koetaan sosiaalisemmiksi ja empaattisemmiksi. Stereotypiat, ennakkoasenteet ja syrjintä kuitenkin vaikuttavat edelleen merkittävästi mielikuviimme siitä, miten sopivina naisia käytännössä pidetään yritysten johtotehtäviin.

Lämsän ym. (2014: 346) mukaan monenlaiselle stereotypiatutkimukselle naisten johtamisuriin liittyen on yhä edelleen tarvetta. Erityisen tärkeää olisi saada syvällisempää ymmärrystä siitä, miten yritysten johtoasemassa toimivat naiset ovat kokeneet urallaan stereotypoiden, ennakkoasenteiden ja syrjinnän vaikutukset. Sosiaalisempina koetut naiset on nähty tutkimuksissa jopa ylivermaisina johtajina miehiin nähden. Siitä huolimatta naiset eivät näytä Suomessa kiipeävän urallaan yritysten ylimpiin päättäjätehtäviin. Näyttää myös siltä, ettei stereotypoiden, ennakkoasenteiden ja syrjinnän merkitystä tälle ilmiölle täysin vielä tiedetä. Tämän narratiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mikä merkitys stereotypioilla on ollut naisten työuriin heidän edetessä yritysten johtotehtäviin. Tutkimuksessa tarkastellaan yhtäältä naisten omia kokemuksia heidän itsensä kertomana ja toisaalta julkista keskustelua erilaisten talouselämän julkaisujen avulla. Lisäksi pohditaan, mikä on näiden kahden suhde ja mitä yhtäläisyyksiä tai eroja niistä voidaan muodostaa. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajanaisten työurilla ilmeneviin sukupuolistereotypioihin ja niiden seurauksiin. Selvitys tehtiin Pohjanmaan Kauppakamarille, Kokkolaan.

1.1 Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet

Vuosituhaten alussa Suomessa suurimpien yritysten hallituksen olivat tyypillisesti kovin miesvaltaisia ja naiset olivat käytännössä poikkeuksia. Esimerkiksi Karennon (1999: 16) mukaan vielä 1900-luvun alussa uskottiin, että joillakin on synnynnäisesti taipumus johtajuuteen karismansa ja kurinpitokykynsä perusteella, ikään kuin armonlahjana. Naisten ei tuolloin uskottu edes saavansa johtajan ominaisuuksia syntymälahjanaan. Nykykäsityksemme on onneksi reippaassa sadassa vuodessa muuttunut. Tuoreen naisselvityksen (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2018) mukaan naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa on lähes nelinkertaistunut viimeisen viidentoista vuoden aikana. Pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä oli naisia vuonna 2003 vain 7 prosenttia, kun vuonna 2018 naisia oli jo ennätykselliset 29 prosenttia. Tätä kasvua osin selittää yritysten pyrkimykset hallitusten kokoonpanon monimuotoisuuteen. Vaikka naisten osuus pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpanossa onkin kasvanut, sama kasvu ei näy yritysten liiketoimintajohdossa eikä ylimmissä päättäjissä. Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty naistoimitusjohtajien eteneminen suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoon viime vuosina.



Kuvio 1. Toimitusjohtajanaiset (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2018)

Tilastot paljastavat kylmän faktan ja auttavat ymmärtämään tämän tutkielman tutkimusongelmaa. Naiset näyttävät etenevän kovin hitaasti yritysten ylimpään johtoon. Naiset etenevät Suomessa itseasiassa jopa monia muita Euroopan maita paljon heikommin

toimitusjohtajaksi. Tätä hidasta kipuamista johdon tikkailla selventää Larroksen (2019) artikkeli Elinkeinoelämän valtuuskunnan Lasikaton paradoksi -analyysistä, jonka mukaan Suomessa vain 32 prosenttia kaikista yritysjohtajista on nykyään naisia. Tämä on paljon vähemmän kuin Ruotsissa (40 prosenttia) tai Latviassa (44 prosenttia). Vuonna 2018 Suomessa oli yhteensä 9 naista pörssiyhtiöiden toimitusjohtajana. Miksi merkittävää kasvua ei ole tapahtunut viimeisten kahden vuoden aikana? Ruotsalaisen tutkijan Nima Sanadajin mukaan tämä johtuu hyvinvointivaltiomme avokätisistä tuista, korkeista veroista ja julkisen sektorin heikoista työnteon kannustimista. Lisäksi avokätisten vanhempainvapajärjestelmien väitetään kannustavan naisia pysymään kauemmin poissa työelämästä, mikä luonnollisesti haittaa heidän urakehitystään verrattuna miehiin (Hellman 2019). Edellä kuvatut tulokset herättävät kysymyksen, mistä naisten vähäinen määrä päättäjäasemassa Suomessa sitten oikein johtuu? Tieteellisen kirjallisuuden perusteella naisten eteneminen johtamisurilla näyttäisi olevan hyvin monimutkainen ilmiö. Viime vuosina suomalaiset tutkijat ovat etsineet vastausta tähän kysymykseen (ks. esim. Kusterer 2014; Lämsä ym. 2014; Lämsä & Sintonen 2001; Vanhala 2008). Näiden tutkimusten perusteella naisten uralla etenemisen esteiden ei nähdä liittyvän niinkään heidän kiinnostuksen puutteeseen vaan pikemminkin työelämän sukupuolistereotyyppioihin ja ennakoasenteisiin. Tämän tutkielman empiirisessä osassa tavoitteena on ymmärtää, mikä merkitys stereotyyppioilla, ennakoasenteilla ja syrjinnällä on ollut naisten työuriin heidän edetessä yritysten johtotehtäviin. Tutkimuksessa tarkastellaan naisjohtajien omia kokemuksia heidän itsensä kertomana.

Myös medialla on suuri merkitys siinä, miten ajattelemme naisjohtajista ja miellämme naisjohtajuuden. Myrskyn vesilasiin saa aikaiseksi tiedotusvälineissä hyvinkin lyhytnäköisellä huomiopelillä. Tästä esimerkkinä toimii voimakkaasti kasvavan suomalaisen ohjelmistoyrityksen Vincit Oy:n rekrytointi-ilmoitus (Larsen 2019), jossa etsittiin parempaa Mikkoa kampanjasivulla, jossa oli pelkästään miesten kuvia. Ilmoitus suututti vaikutuspiirin yleisöä laajasti ja tällaista viestintää moitittiin vahvasti sukupuolittuneeksi ja maskuliiniseksi. Medialla on ollut jo vuosikymmenten ajan suuri vaikutus mielikuvien ja mielipiteiden luonnissa. Sosiaalisen median myötävaikutus ihmisiin on kasvanut valtavasti. Meille on todennäköisesti muodostunut jokin näkemys tai mielipide asiasta kuin asiasta.

Median välityksellä meille muodostuu myös mielikuvia ja mielipiteitä naisjohtajista, jota kutsutaan myös naisjohtajien julkiseksi kuvaksi. Hiljattain Talouselämässä (Lappalainen 2018) uutisoitiin, että Suomessa on Juha-nimisiä toimitusjohtajia lähes yhtä paljon kuin naisjohtajia kokonaisuudessaan. Vuosittaisesta selvityksestä ilmeni, että Suomen 500 suurimman yrityksen johdossa on 21 Juhaa ja 37 naista. Tällä tavalla toimittajat muodostavat tilastoista ja naisjohtajista oman tulkintansa ja kirjoittavat sen suuren yleisön luettavaksi. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin tarkastella naisjohtajiin liittyvää julkista keskustelua erilaisten talouselämän julkaisujen avulla. Lisäksi empiirisessä tutkimusosassa pohditaan, mikä naisjohtajien omien kokemusten ja mediatekstien suhde on sekä minkälaisia yhtäläisyyksiä tai eroja niistä voidaan muodostaa.

Stereotypia -sanaa on käyttänyt oletettavasti ensimmäisen kerran amerikkalainen journalisti Walter Lippmann (1922: 16) kirjassaan nimeltään *Public Opinion*, jossa hän määritteli stereotypian mielikuviksi ihmisistä ja asioista päämme sisällä. Tieteen termipankin mukaan *stereotypia (stereotype)* tarkoittaa jäykkää ja yksinkertaistettua käsitystä henkilöstä, ryhmästä tai asiantilasta. Naisjohtajuuteen on Lämsän ym. (2014: 346) mukaan yleensä liitetty kolme tyypillistä stereotypiaa, jotka ovat seuraavat: i) puutteellisuuden stereotypia, jossa naisilta puuttuu sopivat ominaisuudet johtamiseen koulutuksen takia, sosiaalistumisesta ja ominaisuuksista ii) ylivoimaisuuden stereotypia, jossa naisten feminiininen johtamistyyli nähdään ylivermaisena miesten johtamistyyliin verrattuna sekä iii) yksin pärjäämisen stereotypia, jossa nainen osaa toimia ja mukautuu organisaatiossa tarvittavalla johtamistyyllillä. Stereotypia on tässä tutkimuksessa käsitteenä yleistävä, kaavamainen, jäykkämuotoinen, positiivinen tai negatiivinen mielipide naisista työ- ja liikelämän johtotehtävissä, jolloin he usein jäävät vaille yhdenvertaista kohtelua.

Gordon Allport määritteli kirjassaan *The Nature of Prejudice* ennakoasenteen joko suotuisaksi tai epäsuotuisaksi tunteeksi henkilöä tai asiaa kohtaan ennen kuin siitä on saatu kokemuksia, tai vastaavaksi tunteeksi henkilöä tai asiaa kohtaan, joka ei perustu todelliseen kokemukseen (Allport 1979: 6). Tieteen termipankin mukaan *ennakoasenne (prejudice)* on tiettyyn asiaan, ihmiseen tai ihmistyhmään kohdistuva ennakkokäsitys. Ihmiset suosivat luonnostaan samankaltaisiaan. Aalto yliopistossa tehtyjen tutkimusten

mukaan ennakkoasenteet eivät muodostu pelkästään ulkoisten ominaisuuksien perusteella. Tulosten mukaan samankaltaisia kohtaan tunnetaan enemmän empatiaa ja ihmiset ovat luonnostaan ennakkoluuloisia erilaisia ihmisiä kohtaan. (Afdile ym. 2019.) Ennakkoasenne on tässä tutkimuksessa käsitteenä perusteeton tai torjuva tai tuomitseva ennakkokäsitys, mieltymys tai luulo mikä naisjohtajiin kohdistu ilman todellista aiempaa kokemusta.

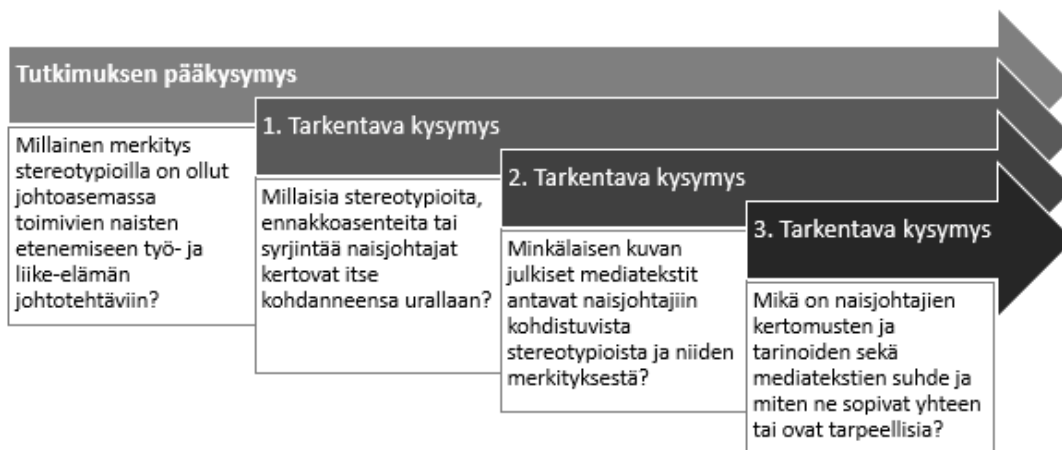
Johtajuus käsitteenä on vaikea ja moniulotteinen ja sille löytyy kirjallisuudesta useita merkityksiä. Viitala & Jylhän (2013: 248) mukaan johtajuudessa on yleensä erotettavissa sanat *asioiden johtaminen (management)* ja *ihmisten johtaminen (leadership)*. Johtaminen ja johtajuus ovat kaksi eri asiaa. Jyväskylän yliopiston koulutusjohtamisen professori Aini-Kristiina Jäppinen on määritellyt, että johtajuus on yhteistä pääomaa, joka syntyy yrityksen ja organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on siinä osansa (Huhtinen 2018). Hänen mukaansa johtaminen on siis johtajuuden näkyväksi tekemistä. Johtajuus tässä tutkimuksessa käsitteenä sisältää ainakin asioiden ja ihmisten johtamisen ulottuvuudet, sekä vuorovaikutuksen, mutta mikään niistä ei voi esiintyä yrityksessä ja organisaatiossa vain yksinään.

Syrjintä (discrimination) tarkoittaa perustuslain 6 §:ssä säädetyn yhdenvertaisuussäännöksen mukaisesti sitä, että ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. McKie & Jyrkisen (2017) tutkimusten mukaan johtajanaisiin kohdistuu nykyään monenlaisia syrjiviä käytäntöjä. Heidän tutkimuksessaan mukana olleet johtajanaiset olivat kokeneet esimerkiksi ulkonäköön liittyvää kommentointia, painetta näyttää tietynlaiselta ja ohi puhumista. Johtajanaiset kohtaavat työssään McKie & Jyrkisen (2017: 98–100) mukaan ikään ja sukupuoleen liittyvää syrjintää esimerkiksi ulkonäköön liittyvää kommentointia, tytötelyä ja muuta epäasiallista kommentointia esimerkiksi iän tai ikääntymisen johdosta (vrt. Mård 2012). Syrjintä aiheuttaa Lämsän ym. (2014) mukaan sen, että naiset joutuvat käyttämään paljon aikaa ja energiaa löytääkseen sopivan tavan olla, käyttäytyä ja pukeutua. Pahimmillaan naisten syrjintä lisää työtytyymättömyyttä ja voi johtaa osaamisen

alikäyttöön, eristäytymiseen, turhautumiseen tai pahimmassa tapauksessa jopa uran keskeyttämiseen (Lämsä ym. 2014: 343). Syrjintä on tässä tutkimuksessa syrjinnän kohteeksi joutumista kahden tai useamman edellä mainitun perustuslain 6 §:ssä säädetyn yhdenvertaisuussäännöksen ominaisuuden perusteella.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Kuviossa 2 on esitetty tähän tutkimukseen liittyvät tutkimuskysymykset. Tutkimuksen pääkysymys on, millainen merkitys stereotyyppioilla on ollut johtoasemassa toimivien naisten etenemiseen työ- ja liike-elämän johtotehtäviin.



Kuvio 2. Tutkimuskysymykset

Tutkielman pääkysymykseen etsitään ymmärrystä tarkentavilla kysymyksillä:

- Millaisia stereotyyppioita, ennakkooasenteita tai syrjintää naisjohtajat kertovat itse kohdanneensa urallaan?
- Minkälaisen kuvan julkiset mediatekstit antavat naisjohtajiin kohdistuvista stereotyyppioista ja niiden merkityksestä?
- Mikä on naisjohtajien kertomusten ja tarinoiden sekä mediatekstien suhde ja miten ne sopivat yhteen tai ovat tarpeellisia?

Meidän mieliimme muodostuvat mielikuvat naisjohtajista eivät ole ehkä täysin meidän omamme, jolloin sekä tieteellisen kirjallisuuden että mediatekstien empiirinen tarkastelu tässä tutkimuksessa yhtä aikaa on perusteltua. Tämän tutkielman laadulliset

tutkimusmenetelmät voivat tarjota syvempää ymmärrystä johtajanaisten kohtaamista urahaasteista verrattuna pelkkään mediatekstien luomaan kuvaan.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä

Tutkielman rakenne on kuvattu kuviossa 3. Tutkielman ensimmäisessä pääluvussa esitellään tutkimusongelma ja määritellään keskeiset käsitteet. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen rakennetta esittelemällä tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Toisessa pääluvussa käsitellään sukupuolista näkökulmaa naisjohtajuuteen pohtimalla työmarkkinoiden sukupuolittuneisuutta, naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, työelämässä vallitsevia maskuliinisia johtamismalleja sekä hyvän johtajan miehisissä ja naisisia ominaisuuksia. Kolmannessa pääluvussa käydään läpi naisjohtajatutkimuksen historiaa ja erilaisia nykyisiä ja tulevaisuuden näkökulmia naisjohtajuuteen. Tässä luvussa esitellään mielikuvia naisjohtajista ja naisjohtajuudesta sekä feminiinisen johtajuusajattelun monimuotoisuutta. Lisäksi tässä luvussa pohditaan mitä tekijöitä naisjohtajuuteen liittyy ja minkälaisia ongelmia ja haasteista niistä syntyy. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja käytetty metodologia. Viidennessä pääluvussa kuvataan tutkimusaineiston analyysiä ja tutkielman keskeisimmät tulokset. Tässä kappaleessa esitellään talouselämän julkaisujen analyysin tulokset sekä teemahaastatteluista muodostuneet naisjohtajien yhteiset kertomukset. Kuudes pääluku on omistettu johtopäätöksiin ja tulosten arviointiin, jossa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä. Tässä pääluvussa esitetään myös tulosten perusteella muodostunut tutkijan oma näkemys ja havainnot tutkielman lopputuloksista.



Kuvio 3. Tutkimuksen rakenne

Hyvärinen & Löyttyniemen (2009: 193) mukaan narratiivisen tutkimuksen avulla voidaan kerätä kertomuksia esittämällä kysymyksiä, joihin vastataan kertomuksina. Narratiivi voidaan Hirsjärven ym. (2018: 218) mukaan suomentaa kertomukseksi, tarinaksi tai tapahtumien kuluksi. Narratiivit ovat meille tärkeitä, joiden avulla ihmiset ymmärtävät itseään, asioita, ja asioiden yhteyksiä (mts. 218). Tarinoita ja kertomuksia voi kerätä monin eri tavoin. Laadullisena menetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, jossa tarinat keskittyvät henkilölle merkityksellisiin tapahtumiin tai kohdentuvat yhteen tiettyyn teemaan (Hirsijärvi ym. 2018: 219). Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi ja Sarajärvi 2018: 87). Tutkimukseni empiirisen osuuden teemahaastattelu koostuu kolmesta kysymyksestä, joihin voi vastata usealla tai yhdellä kertomuksella. Aineiston analyysissa olen käyttänyt teemoittelun apuna aineistolähtöistä laadullista sisällönanalyysia.

Sisällönanalyysissä pyritään Tuomi ja Sarajärven (2018: 108) mukaan kuvailemaan sanallisesti aineiston sisältöä ja luomalla siitä teoreettinen kokonaisuus. Sisällönanalyysissä aineistoa yleensä tiivistetään, luodaan pelkistettyjä ilmauksia ja muodostetaan yhteneviä tai eroavia ilmauksia. Aineistosta muodostuneet pelkistetyt ilmaukset voidaan jäsentellä ja ryhmitellä niitä kuvaavien teemojen alle (Tuomi & Sarajärvi 2018: 104–107). Teemoittelun ja sitä tukevan aineiston analyysin ja tulkinnan apuna käytin pääosin suomalaista tutkimuskirjallisuutta, joka käsittelee naisjohtajuutta ja siihen liittyviä stereotyyppioita. Myös kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta hyödynnettiin. Koska stereotyypiat sekä niistä johtuvat ennakoasenteet ja syrjintä ovat Eagly & Heilmanin (2016) mukaan vahvasti tilanne- ja kulttuurisidonnaisia, näen, että pääpaino suomalaisen tutkimuskirjallisuuden oli perusteltua.

Tutkimukseni talouselämän julkaisujen tutkimusmenetelmä perustuu Braun & Clarken (2006) esittämään temaattisen analyysin näkökulmaan, jossa pyritään löytämään ja kuvaamaan aineistosta sekä epäsuoria että tulkittavissa olevia käsityksiä ja asioita, eli teemoja. Temaattisen analyysin valintaa mediatekstien analysointiin voidaan perustella näkökulman yksinkertaisuudella ja joustavuudella. Temaattinen analyysi ei ole Tuomi & Sarajärven (2018: 140) mukaan niin tiukkaan sidottu tiettyihin teoreettisiin malleihin kuin monet muut laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät. Silti se mahdollistaa aineiston rikkaan ja yksityiskohtaisen analyysin (Braun & Clarke 2006: 78). Temaattisen analyysin tekemiseen ei ole Tuomi & Sarajärven (2018: 142) mukaan olemassa täsmällistä ohjetta ja tästä syystä sen toteuttamistavat voivat olla hyvin erilaisia. Myös tässä tutkielmassa tekemäni temaattinen analyysi valituista mediateksteistä on omanlaisensa, joka on kuvattu tarkemmin pääluvussa 5.

Tieteellisiä tutkimuksia tarkasteltaessa näyttää siltä, että johtamista sukupuolen näkökulmasta tekevien tutkijoiden määrä on melko pieni Suomessa. Tarvitaan syvällisempää ymmärrystä siitä, miten yritysten johtoasemassa toimivat naiset ovat kokeneet urallaan stereotyyppien merkityksen. (Eagly 2007: 8; Karento 1999: 186; Lämsä ym. 2014: 346.) Pahimmassa tapauksessa stereotyypiat voimistavat naisiin kohdistuvia negatiivisia asenteita (Puttonen 2006: 62). Naisten johtamisuria rajoittavien tekijöiden ja ilmiöiden

toimintakenttä on myös ilmeisen laaja ja tutkimusta on tehty lähinnä Yhdysvalloissa. Koska johtajanaisiin kohdistuvat stereotypiat (Oakley 2000: 330) sekä niistä johtuvat asenteet ja ennakkoluulot (Katila & Ericsson 2013: 73–77) jarruttavat naisten etenemistä yritysten johtoon, niiden ymmärtäminen vaatii lisätutkimuksia myös Suomessa. Stereotyyppisesti naisilla on huonompi asema organisaatioissa kuin miehillä. Oakleyn (2000: 328–329) tutkimuksissa tämä nähtiin vaikuttavan kielteisesti heidän mahdollisuuksiinsa saada tarvittavaa informaatiota tai päästä oikeisiin uralla etenemistä tukeviin verkostoihin. Tämän seurauksena naiset saattavat potea yksinäisyyttä ja jopa turhautua työtehtäviinsä. Lämsä ym. (2014: 344) puolestaan näkevät pätevien naisten ongelmat edetä uralla ja uran keskeyttämiset aiheuttavan osaamisen alikäyttöä koko organisaatiolle.

Lähipiirin ja perheen tuen merkitystä naisjohtajan uralla etenemiseen on korostettu useissa tutkimuksessa. Esimerkiksi Välimäen ym. (2009: 607) tutkimuksen tulokset osoittavat, että usein kotiin jäävä esimerkiksi perheen lapsista huolehtivaan ja vaimonsa uraa tukevaan aviomieheen suhtaudutaan organisaatiossa stereotyyppisen paheksuvasti ja vähätellen ja samalla aiheutetaan turhia paineita naisjohtajalle. Välimäki ym. (mts. 611) korostaa, että ongelmilla avioliitossa tai työn ja muun elämän sovittamisessa on negatiivinen vaikutus naisjohtajan uralla etenemiseen. Hän suosittelee perheen ja työelämän yhteensovittamista tukevan ilmapiirin huomioimista yrityksen toimintakulttuurissa. Michailidis ym. (2012) tutkimuksissa ennakoasenteiden seurauksena on havaittu uran keskeytyvän, kun nainen perustaa perheen ja saa lapsen. Naisjohtajat kärsivät Puttosen (2006: 27, 29) mukaan koulutusmahdollisuuksien ja roolimallien puutteesta, joilta he voisivat saada urapolullaan lisää oppia tai toimisivat samaistuksen kohteena.

Naiset valitsevat uransa alkuvaiheessa myös ensimmäiset koulutusvalinnat virheellisesti, joka johtaa helposti tehtäviin, mistä ei saa tarvittavaa kokemusta myöhemmin uralla etenemiseen (Puttonen 2006: 33–35). Uransa aikana naisjohtajan sanotaan kohtaavan myös niin sanotun kaksoissidoksen, joka esiintyy yleisesti kirjallisuudessa. Lämsän ym. (2014: 341) mukaan tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa naisjohtajan odotetaan käyttäytyvän miesmäisen maskuliinisesti pärjätäkseen johtamisuralla ja samalla tulisi säilyttää naisellinen feminiinisyys, jonka seurauksena nainen näyttäytyy usein uhrina urakehityksen

ongelmien vuoksi. Minkälainen on sitten ammattijohtaja ja onko hän mies vai nainen? Lämsän ym. (mts. 371) kuvaus ammatillisjohtajasta on itseasiassa mielikuva sukupuolittomasta johtajasta, jonka tehtävä on osaamisensa ja taitojensa avulla edistää organisaation taloudellista menestystä.

Näyttäisi siltä, että naisten ongelmat edetä johtamisuralla toistuvat artikkeleissa merkittävänä stereotyyppien seurauksena. Kirjallisuuden mukaan stereotyyppien johdosta sukupuolisyrittäjä esiintyy erityisesti ammatti- ja sosiaalisten verkostojen rakentamisessa, informaation saannissa, rekrytoinneissa ja valintaprosesseissa, palkkaneuvotteluissa, koulutusmahdollisuuksissa ja henkilön voimavarojen hyödyntämisessä (Lämsä ym. 2014: 339.) Stereotyyppisesti naisjohtajia kohtaan on nähty joissain tutkimuksissa (Pesonen ym. 2009) hyvin syvälle juurtuneita yleistäyksiä ja asenteita, joiden vaikutuksena on syntynyt jopa syrjintää. Naisten kokemaa syrjintää korostuu tutkimuksissa erityisesti sosiaalisissa suhteissa ja palaverikäytänteissä. (Ekonen 2014: 155–156.) Syrjintää on nähty myös naisjohtajien palkitsemiskäytänteissä ja koulutusmahdollisuuksissa sekä naisten osaamisen täysimääräisessä hyödyntämisessä (Lämsä ym. 2014: 339).

Tuoreen Johtajanaiset -kirjan (Kuistiala 2019) mukaan yritysten johtotehtäviin edenneitä naisia yhdistää se, että heillä on ollut halua tarttua tilaisuuksiin. He ovat osanneet ja uskaltaneet tarttua tilaisuuksiin ja hakeutua vaativiin tehtäviin. Kuistialan (2019) mukaan tarvitaan myös esimiehiä, jotka haluavat naisille antaa tällaisia. Kuistialan (mts. 19–24) mukaan naiset alkavat vähätellä tietojään, kun tehtäviä tarjotaan ajatellen, että häneltä puuttuu jotain osaamista. Monet 30–40-vuotiaat naiset suorastaan kaihtavat keskijohdon tehtäviä, koska he pelkäävät vaativan työn ja perhe-elämän sovittelusta aiheutuvaa kaaosta. Tällaiset valinnat eivät valmista naisia parhaalla mahdollisella tavalla uran vaativimpiin tehtäviin. Miehet taas ajattelevat, että *”mitä, nytkö vasta mua tähän kysytään”* ja syöksyvät saman tien tarjottuun haasteeseen. Kirjaa varten oli haastateltu kuutta johtotehtävissä toiminutta naista. (Kuistiala 2019: 25.)

Sosiaalipoliittisen yhdistyksen vuosittain jaettava pro gradu -palkinto on myönnetty tänä vuonna Krista Herraselle tutkielmasta *”Äiti, tulisit joskus edes viideltä kotiin”*:

Johtajanaisten työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet ja ratkaisut. Palkinto jaettiin Sosiaalipolitiikan päivillä Joensuussa 25.10.2019. Tutkielmassa tarkasteltiin, miten suomalaiset johtajanaiset sovittavat yhteen työuraa ja perhettä ja muita kotivastuitaan. Tutkimus tuo esiin useita haasteita. Tällaisia ovat esimerkiksi kiire ja stressi, johtajuustyön vaatimukset, hyvinvointivaltion palvelujärjestelmien toimimattomuus johtajanaisten tarpeisiin nähden, perhevastuiden epätasainen jakautuminen kotona puolison kanssa, syyllisyyden tunteet ja yleinen tuen puute niin kotona kuin työpaikallakin. Haastatellut johtajanaiset korostivat hoitavansa työtehtävät mallikkaasti ja pystyvänsä myös laittamaan perheen etusijalle. Tutkielman perusteella johtajanaiset saattavat luopua omaa hyvinvointiaan edistävästä toimista ja vapaa-ajastaan omia vastuualueita hoitaessaan. (Herranen 2019.)

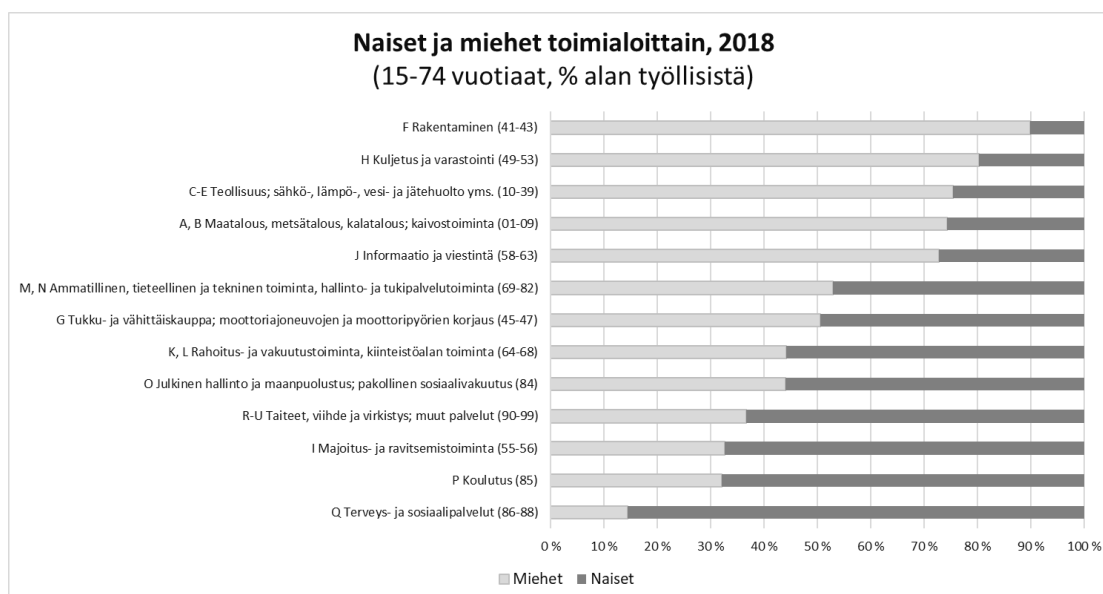
2 Sukupuolinen näkökulma naisjohtajuuteen

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin naisjohtajuuden sisältöön, ja erityisesti siihen, minkälainen merkitys on työelämän kahtiajaolla tilastojen, lakien ja teorioiden näkökulmasta. Aluksi tarkastellaan työmarkkinoiden sukupuolittuneisuutta ja jakautumista naisten ja miesten aloihin ja ammatteihin. Seuraavaksi hahmotellaan suomalaisia työmarkkinoita sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. Työmarkkinoiden vallitsevat maskuliiniset johtamismallit työelämän normeina lisäävät ymmärrystämme siitä ympäristöstä, missä naisjohtajat päivittäin työskentelevät. Mielikuvat naisjohtajista ja naisjohtajuudesta kuvaavat mediatekstien muokkaamaa työelämän kuvaa, jota feminiiniset johtajuusihanteet täydentävät. Ihmiset eivät näe naisia ja miehiä vielä tasa-arvoisina. Yhdessä nämä avaavat näkökulmia naisjohtajien aseman ymmärtämiseen työmarkkinoilla. Lisäksi luvun lopussa esitetään hyvän johtajan miehisiä ja naisisia ominaisuuksia.

2.1 Työmarkkinoiden sukupuolittuneisuus

Työmarkkinoilla olevien naisten ja miesten väliset erot ovat aina olleet akateemisen mielenkiinnon kohteena. Niinpä eri tieteenalojen tutkimukset tavallisesti vertailevatkin sukupuolia eli miehiä ja naisia keskenään. Sukupuolen käsite sisältää englanninkielessä niin syntymässä saadun (*sex*) ja opitun sosiaalisen (*gender*) käsitteen. Suomen kielessä on vain yksi sana sukupuoli, jolla viitataan miehiä ja naisia kuvaavaan eroon. Sukupuoli on kirjallisuuden perusteella moninainen ilmiö vaikkakin tärkeä tutkimuksen kohde. Hyvin usein sukupuoleen liitetään arvoja, piirteitä ja merkityksiä. Yleisesti ottaen biologisella sukupuolella tarkoitetaan sitä, onko henkilön sukupuoli anatomisesti mies- vai naispuolinen. Geneettisellä sukupuolella tarkoitetaan joissain yhteyksissä kromosomien viittaamaa sukupuolta, jossa miesten sukupuolikromosomit ovat yleensä tyyppiä XY ja naisilla tyyppiä XX. Sosiaalinen sukupuoli viittaa sukupuolten rooleihin, odotuksiin ja merkityksiin, joita sukupuoliin liitetään. Juridinen sukupuoli tarkoittaa henkilön laillista sukupuolta, joka ilmenee henkilötunnuksesta. Sukupuoli-identiteetillä tarkoitetaan henkilön omaa kokemusta sukupuolestaan sekä tapaa ilmaista sitä pukeutumisella, käytöksellä tai muilla vastaavilla tavoilla. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019.)

Suomen työmarkkinat ovat edelleen tänä päivänä jakautuneet naisten ja miesten aloihin ja ammatteihin. Naisten ja miesten sijoittuminen toimialoittain vuonna 2018 on kuvattu alla taulukossa 1. Tilastojen valossa naiset ja miehet työskentelevät osin eri toimialoilla. Jakautuneille työmarkkinoille Lämsä ym. (2014) tuovat esiin naisten erityisyyden ominaisuuksien esiintuontia vertaamatta heitä aina miehiin. Heidän määritelmänsä mukaan sukupuoli on jatkuvasti rakentuva sosiaalinen ja kulttuurinen prosessi, joten se on epämääräinen, liikkuva sekä kontekstiin sitoutuva (mts. 334). Mikäli naisjohtaja muuttaa työnsään sukupuolensa mukaisia piirteitään liikaa maskuliiniseen tai miehisen itsevarmaan suuntaan, hän Lämsän ym. (mts. 341) mukaan saattaa kokea sosiaalista hylkimistä tai yksilöön kohdistuvaa negatiivisuutta ja jopa syrjintää.



Taulukko 1. Miehet ja naiset toimialoittain 2018 (mukaillen Tilastokeskus 2019)

Suomen perustuslain mukaan ketään ei kuitenkaan saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eriarvoiseen asemaan sukupuolen perusteella. Laki (Tasa-arvolaki 1986/609) kieltää syrjinnän henkilön tullessa työmarkkinoille ja työelämään. Pääsääntö tässä lain-säädännössä on, ettei työnantaja saa työhön ottaessaan, tehtävään tai koulutukseen va-litessaan tai palkka- ja muita palvelussuhteen ehtoja määritellessään, esimerkiksi irtisa-nomisissa tai lomautuksissa, syrjiä työntekijöitään sukupuolen perusteella. Lain tarkoi-tuksena on lisäksi estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa

syрjintää. (Akava 2019.) Tilastokeskuksen tietojen mukaan, naiset työskentelevät useammin terveys- ja sosiaalipalveluissa, koulutusalailla, majoitus- ja ravitsemistoinnissa sekä taiteiden, viihteen ja virkistuksen toimialoilla. Miehiä toimii enemmän mm. rakentamisen, kuljetuksen ja varastoinnin, maatalouden, metsätalouden, kalatalouden ja kaivostoiminnan, sekä teollisuuden aloilla. (Tilastokeskus 2019.)

Työmarkkinoiden sukupuolittuneisuudesta huolimatta, nykyään työmarkkinoilla erilaisissa johtotehtävissä tarvitaan monenlaista toimialaosaamista. Työterveyslaitoksen (2019) hyvän johtamisen kriteereissä on jopa mainittu, että osaamisen ennakkoiva kehittäminen on tärkeä organisaation ja henkilöstön menestykseen ja hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Lämsän ym. (2014: 334) tutkimusten mukaan sukupuolittuneilla työmarkkinoilla naisia syrjitään luottamalla stereotypioihin ja ennakkoluuloihin, jolloin organisaatio ei täysin hyödynnä naisten täyttä osaamista. Pahimmassa tapauksessa organisaatio menettää naisten osaamisresurssit jopa kokonaan (vrt. Karento 1999: 63). Miesten ja naisten koulutustaustojen ero näkyy selvästi Kauppakamarin tuoreessa selvityksessä. Johtoryhmissä teknillisen tutkinnon suorittaneista johtajista ainoastaan 10 prosenttia oli naisia. Ero muihin koulutusaloihin on silmiinpistävä: kaupallisen tutkinnon omaavista johtoryhmän jäsenistä 29 prosenttia oli naisia, kun taas oikeustieteellisen tutkinnon jäsenistä naisten osuus oli peräti 40 prosenttia. (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2018.)

Suomen työmarkkinat ovat hankalan tilanteen edessä: väestö ikääntyy ja syntyvyys laskee kovaa vauhtia. Samalla työllisyysastettamme tulisi nostaa ja julkista taloutta uudistaa. Suomalaisten työmarkkinoiden monimuotoisuuden lisääminen on ollut valtioneuvoston keskeisiä tavoitteita. Monimuotoisuutta voidaan lisätä esimerkiksi iän, sukupuolen, osaamisen, etnisen taustan kuin myös uskonnon avulla (de Moura ym. 2018). Monimuotoisuutta suosivaan yrityskulttuuriin liittyvissä mediateksteissä kuvataan työmarkkinoilla tasa-arvoa ja sukupuolittuneisuutta paljon sillä, kuinka paljon lukumäärinä naisia ja miehiä on yritysten ylimmässä johdossa. Tällainen laskennallinen tarkastelu ei kuitenkaan kerro sitä, minkälaiset tekijät tai ilmiöt ovat johtaneet kyseiseen lopputulokseen. Tällainen tarkastelu ei myöskään kerro sitä, minkälainen merkitys taustalla olevilla tekijöillä tai ilmiöillä on ollut esimerkiksi naisten etenemiseen työ- ja liike-elämän johtotehtäviin.

Tai edes sitä, kuinka hyvin median antama julkinen kuva vastaa naisjohtajien omia kokemuksia urallaan. Työmarkkinoiden kannalta on tärkeää ymmärtää myös naisjohtajiin liittyviä stereotypioita ja ennen kaikkea niiden merkitys. Lämsä & Sintonen (2001) toivoivat lisää tutkimuksia varsinkin naisvaltaisille toimialoille kuten esimerkiksi terveys- ja sosiaalipalveluiden ja koulutuksen toimialoille. Kun me saavutamme laajemman ymmärryksen naisjohtajien uralla etenemisen esteistä, on mahdollista myös suunnitella toimenpiteitä niiden ratkaisemiseen sekä ennakkoasenteiden ja syrjinnän työmarkkinoilta poistamiseen (Lämsä & Sintonen 2001: 264).

2.2 Naisten ja miesten tasa-arvo

Suomea kuvataan usein yhtenä maailman tasa-arvoisimmista maista ja olemme saavuttaneet merkittäviä virstanpylväitä aikojen saatossa. Tasa-arvo ja naisten asema ovat tärkeitä kysymyksiä. Varsinkin ennen miesten asema oli usein parempi kuin naisten. Siksi nykyään puhutaan naisten aseman ja tasa-arvon parantamisesta, koska yleinen oletus on, että miehillä asiat ovat kuitenkin vähintään yhtä hyvin kuin naisilla. Tasa-arvon kehittäminen juontaa niinkin kauas, kuin että vuonna 1860 aviomiehen kuritusvalta ei enää ollut lakimuutosten johdosta oikeuskäytännössä hyväksyttyä. Tasa-arvon kehittämisessä Suomi on 150 vuoden aikana saavuttanut tärkeitä merkkipaaluja. Suomi antoi kolmantena maailmassa ja ensimmäisenä Euroopassa naisille yleisen äänioikeuden vuonna 1906. Samalla naisille annettiin oikeus asettua ehdolle vaaleissa. Vuonna 1907 eduskuntaan valittiin maailman ensimmäiset naiskansanedustajat. Miina Sillanpää valittiin ensimmäisenä naisena ministeriksi vuonna 1926. Naiset saivat oikeuden papin virkaan vuonna 1986 ja ensimmäiset naispapit vihittiin vuonna 1988. Rkp:n entinen kansanedustaja Elisabeth Rehn oli Suomen sekä maailman ensimmäinen naispuolinen puolustusministeri vuosina 1990–1995. Ensimmäiset naiset aloittivat asepalveluksen 16. lokakuuta 1995. Tarja Halonen toimi Suomen tasavallan 11. presidenttinä ja samalla ensimmäisenä naispuolisena valtionpäämiehenä vuosina 2000–2012. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019.)

Tasa-arvon kehittämisen näkökulmasta katsottuna, Suomi on ehkä yksi maailman johtavia maita tasa-arvon vaalimisessa ja tätä perintöä halutaankin vaalia. Naisten ja miesten tasa-arvoa voidaan tarkastella myös politiikan ja hallinnon näkökulmasta. Vaikka naiset saivat Suomessa täyden äänioikeuden ja vaalikelpoisuuden 110 vuotta sitten, pelkät luvut ja merkkipaalut eivät välttämättä kerro koko totuutta. Poliitikassa sukupuolten välisen tasa-arvon katsotaan usein toteutuneen määrällisesti, kun jonkin tahon jäsenistä on sekä naisia tai miehiä vähintään 40 prosenttia. Tasavallan presidentti Sauli Niinistö nimitti 6. kesäkuuta 2019 pääministeri Antti Rinteen hallituksen, joka on itsenäisen Suomen 75. hallitus. Istuvassa hallituksessa on yhteensä 19 ministeriä, joista jopa 11 on naisia. (Valtioneuvosto 2019.) Viimeisissä eduskuntavaaleissa valituista kansaedustajista 93 oli naisia eli ennätyselliset 47 prosenttia kaikista kansanedustajista. Se on kaikkien aikojen suurin määrä koko Suomen eduskuntavaalien historiassa. (Konttinen 2019.) Kriittisiäkin tasa-arvokommentteja on silti esiintynyt. Esimerkiksi Vihreiden eduskuntaan valituista 20 kansaedustajasta 17 oli naisia. Tämä herätti julkisuudessa kaksinaismoralistisia kommentteja sukupuolisen tasa-arvon toteutumisesta.

Ihmisten tasa-arvoinen kohtelu ja tasa-arvoiset mahdollisuudet Suomessa ovat meidän jokaisen perusoikeuksia. Tasa-arvon perusteet on kirjattu lakiin (Tasa-arvolaki 1986/609), jonka tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. Suomalaisen naisen pitäisi olla STTK:n puheenjohtajan Antti Palolan (STTK 2019) mukaan maailman koulutetuin, osaavin ja monin tavoin tasa-arvoinen. Tästä huolimatta maailman Talousfoorumin vuoden 2013 selvityksen mukaan suomalaisen työelämän tärkeä tasa-arvon ongelma kulminoituu naisten miehiä huonompiin mahdollisuuksiin edetä päätöksentekijöiksi organisaatioissa. Eräiden tutkimusten (ks. esim. Lämsä ym. 2014) mukaan sukupuolten välisen epätasa-arvon juuret ovat työelämän rakenteissa, joissa erityisesti stereotyyppiset olettamukset ja asenteet hidastavat tasa-arvon toteutumista. Suomen laissa (Tasa-arvolaki 1986/609) on määritelty useita toimenpiteitä tasa-arvoisemman työelämän edistämiseksi. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi palkkausta ja muita ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus (mts. 6 a §; 6 b §).

Työelämän tasa-arvoa ei ole kuitenkaan vielä täysin saavutettu naisten ja miesten välillä. Tämä ilmenee Sosiaali- ja Terveysministeriön teettämässä tutkimuksessa (Koivunen 2015), jossa tutkittiin sukupuolten tasa-arvoa yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tulosten perusteella johtajanaisten koulutustaustat olivat paljon monipuolisempia kuin miesten. Silti naisille tarjottiin Koivusen mukaan jo uran alkuvaiheessa vähemmän vaativia tehtäviä ja naisilta edellytettiin korkeampaa koulutusta hallituspaikoille pääsemiseksi. (mts. 49–59.)

Yritysten ylimmän johdon rekrytointeihin liittyviä käytäntöjä ja prosesseja on kritisoitu joissain tutkimuksissa sukupuolista tasa-arvoa vääristävänä tekijänä. Esimerkiksi Pesonen ym. (2009: 330) ovat voimakkaasti arvostelleet suoramarkkinointien haastattelu- prosesseja, joissa naisten yleis-, henkilöstö- ja taloushallinto-osaaminen jää usein yritysten ylimmän johdon ulkopuolelle, eikä tue yrityksen toimintaa kilpailutilanteessa. Tämän ilmiön vaikutukset ovat nähtävissä myös Keskuskauppakamarin tuoreimmassa naisjohtajaselvityksessä. Yritysten johtoryhmissä naiset toimivat edelleen pääosin tukitoimintojen johdossa, vaikka nuorempien sukupolvien kohdalla tämä taipumus vaikuttaisi vähenyneen. Naisten päätyemisellä tukitoimiin on merkitystä, sillä tukitoiminnoista kuten esimerkiksi henkilöstöhallinnosta tai viestinnästä harvoin edetään toimitusjohtajiksi tai hallituksiin. (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2018.)

Naisten ja miesten tasa-arvolla on Pohjoismaissa pitkät perinteet. Selkeitä kipupisteitäkin työelämässä löytyy. Esimerkiksi Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvityksen (2018) mukaan naiset puuttuivat lähes tyystin pörssin suurimman toimialan, teollisuustuotteet ja -palvelut sektorin liiketoimintajohdosta. Lääkkeeksi tähän ilmiöön on ehdotettu muun muassa naisten kannustamista teknillisiin opintoihin sekä naisten urakehityksen tukemista mentorointiohjelmien keinoin. Naisvaltaisimman toimialan vuonna 2018 oli terveys- ja sosiaalipalvelut, missä alan työllisistä 85,9 prosenttia oli naisia. Seuraavaksi naisvaltaisimmat alat olivat koulutus (67,9 prosenttia naisia) ja majoitus- ja ravitsemistoiminta (67,4 prosenttia naisia). Pienin naisten osuus oli rakentamisen toimialalla, missä naisia oli alan työllisistä vain 10,1 prosenttia. (Tilastokeskus 2019.) Tilastojen valossa näyttäisi siltä, että täydellistä miesten ja naisten välistä tasa-arvoa ei vielä ole saavutettu.

2.3 Maskuliiniset johtamismallit työelämän normeina

Kirjallisuuden perusteella näyttää siltä, että naisten mahdollisuudet edetä työelämän ylimpiin johtotehtäviin ei ole samanlaiset kuin miehillä eikä paras johtaja aina tule valituksi (ks. esim. Eagly yms. 2019; Korhonen 2019; Rhee & Siegler 2015; Lämsä & Tiensuu 2002). Vaikka johtaja johtaakin ihmisiä omilla taidoillaan ja esimerkeillään, silti johtajuudessa on tieteellisessä kirjallisuudessa esitetty paljon naisiin liittyviä stereotypioita. Tieteellisen kirjallisuuden perusteella näyttäisi olevan epävarmuutta siitä, onko maskuliininen vai feminiininen johtamistyyli kiistattomasti parempi. Eaglyn ym. (2019) tuoreiden tutkimusten mukaan nykypäivän naiset koetaan johtajina vähemmän kunnianhimoisiksi mutta keskustelelevammiksi ja sosiaalisemmiksi kuin miehet. Työelämän potentiaalinen johtajaihanteet kuitenkin suosivat Collinsson & Hearnin (1994: 13–16) mukaan maskuliinisia johtamisperinteitä, joita ovat esimerkiksi auktoriteetti, yrittäjämäisyys, kilpailullisuus, asiakeskeisyys sekä uraorientoituneisuus.

Työelämässä johtaminen on perinteisesti ollut miesten työtä. Onko naisjohtajan sitten muututtava maskuliiniseksi päästäkseen yrityksen ylimpään johtoon? Kirjallisuudessa on todettu, että maskuliinisestä johtamismallista ei kärsi vain naiset. Joidenkin tutkimusten mukaan miesjohtajat maksavat maskuliinisen johtamismallin ylläpitämisestä kallista sosiaalista hintaa, huolimatta heidän etnisestä taustastaan, iästään tai seksuaalisesta suuntautumisestaan. Maskuliiniset miesjohtajat kärsivät muun muassa henkisistä terveysongelmista kuten esimerkiksi masennuksesta, yksinäisyydestä ja lääkeaineiden väärinkäytöistä. (Ellemers 2018: 281). Naiset ovat joissain tutkimuksissa kokeneet ongelmia sosiaalisten yhteyksien luonnissa, jolloin heidän sopimattomuutensa maskuliiniseen työkuultuuriin ovat ajaneet heidät yksinäiseen asemaan, aiheuttaen turhautumista ja jopa uran keskeytyksiä (Lämsä ym. 2014: 341.) Naisten uskotaan kirjallisuuden mukaan olevan feminiinisiä, vaikka johtaminen työelämässä ja varsinkin toimitusjohtajat mielletäänkin tavallisesti maskuliiniseksi ja samalla menestyvän johtajan ominaisuuksiin (Katila & Ericsson 2013; Lämsä ym. 2014). Mikäli naistoimitusjohtajalla nähdään liikaa feminiinisiä piirteitä, hän helposti leimautuu heikoksi tai epäuskottavaksi johtajaksi, jota arvostelevat sekä miehet että naiset (Lämsä ym. 2014: 341).

Maskuliinisen johtajaihanteen (Katila & Ericsson 2013: 80) mukaan hyvällä johtajalla on kyky suorittaa vaikeita toimenpiteitä, puolustaa työntekijöitä, olla yrittäjähenkinen, itsevarma, vakaa ja reilu. Naisjohtajat voivat törmätä työelämän ristiriitaisten rooliodotuksien takia myös niin sanottuun kaksoissidokseen. Naisjohtajan odotetaan käyttäytyvän maskuliinisesti mutta silti säilyttävän feminiinisiä johtamisperinteitä (Katila & Ericsson 2013: 81). Tyypillinen kaksoissidos on sellainen, jossa naisjohtajan odotetaan olevan miesjohtajamaisesti kova ja määrätietoinen, mutta ei kuitenkaan ”määräilevä ämmä” (Oakley 2000: 324). Maskuliiniset johtamishanteet aiheuttavat Lämsän ym. (2014: 342) mukaan sekä nais- ja miesjohtajille paineita lisätä johtamiseensa kovuutta ja määrätietoisuutta, mikä taas toisaalta vähentää tehokkaan johtamisen keinovalikoimaa ja vaikuttavuutta. Maskuliinisen naisjohtaja näyttäisi olevan vaikea olla vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Toisaalta feminiinistä naisjohtajaa ei pidetä pätevänä johtajana esimiestensä silmissä. (Lämsä ym. 2014: 341.)

Mikäli johtajaa valitaan yrityksen johtoryhmään olemassa olevan organisaatiokulttuurin perusteella, hyvin usein valinta kohdistuu miesjohtajaan. Tämä on tuotu esiin useissa tutkimuksissa (ks. esim. Gipson ym. 2017: 56; vrt. Lämsä ym. 2014: 339). Pärstäkertomella näyttäisi olevan tutkitusti väliä, kun johtajia valitaan. Onkin arveltu, että mitä maskuliinisemmat kasvopiirteet ovat, sitä pätevämpänä ihmistä pidetään. (Oh ym. 2018.) Lämsän ym. (2014: 346) mukaan maskuliinisten johtamismallien suosimisesta koituu kielteisiä seurauksi niin naiselle itselleen kuin myös organisaatiolle, missä hän työskentelee. Organisaatioiden tulisi Lämsän ym. (2014) mukaan vähentää tästä aiheutuvia haitallisia vaikutuksia toteuttamalla asennekoulutusta koko henkilöstölleen, sekä miehille että naisille. Arkipäivän työelämästä löytyy naisjohtajia syrjiviä maskuliinisia normeja ja käytäntöjä. Käytännössä tätä esiintyy Lämsän ym. (2014: 339) mukaan erityisesti naisten rekrytointiprosesseissa, sillä naisen arvioidaan usein epäpätevämmäksi kuin mies. Samankaltaisia väitteitä on esitetty Michailidis ym. (2012: 4243) tutkimuksissa, jossa naisjohtajien väitettiin saavan pienempää palkkaa ja kärsivänsä huonommista työuran kannustinmahdollisuuksista. Vaikka naisten koulutustaso on miehiä korkeammalla tasolla, siitä huolimatta naisten on vaikeampi edetä urallaan ylimpiin johtamistehtäviin. Tähän ilmiöön liittyviä syitä on esitelty tutkimuskirjallisuudessa laajasti. (Oakley 2000.)

Yhdeksi tärkeäksi tekijäksi on noussut naisjohtajiin kohdistuvien stereotyyppien ymmärtäminen. Naiset kokevat heidän sukupuolellaan olevan kielteistä merkitystä uralla etenemiselle, kun taas miehillä ei ole vastaavia kokemuksia. Tämä on todistettu Ekosen (2014) väitöskirjan tutkimuksessa suomalaisten naisten ja miesten johtamisurista korkean teknologian alan keskijohdossa. Ekosen tutkimus vahvistaa naisten kokevan suoraa ja epäsuoraa syrjintää tasapainoillessaan feminiinisuuden ja maskuliinisuuden välillä (vrt. Oakley 2000: 324).

2.4 Hyvän johtajan miehisiä ja naisia ominaisuuksia

Karento (1999: 17) on väitöskirjassaan oivallisesti kuvannut länsimaisia stereotyyppisiä miehisiä ja naisia ominaisuuksia, jotka muovaavat käsityksiämme hyvästä johtajasta. Nämä on esitetty taulukossa 2. Miehiset ja naisiset ominaisuudet ovat toistensa vastakohtia, jotka vaikuttavat siihen, millaisena näemme ihannejohtajan. Kirjallisuuden mukaan (ks. esim. Lämsä & Sintonen 2001: 261; Karento 1999: 156) naiset kokevat syrjintää, mikä ilmenee käytännön mieltymyksinä esimerkiksi pukeutumiseen, puhetyyliin tai ulkoiseen käyttäytymiseen liittyen. Vastaavasti Lämsä ja Sintosen (2001: 257) mukaan aiemmissa johtamistyylien tutkimuksissa korostuu stereotyyppinen oletus, että naisilla ja miehillä on erilaiset ominaisuudet, jotka tekevät heidät sopiviksi erityyppisiin töihin. Lämsän ym. (2014) mukaan miehiset ja naisiset mielikuvat ovat pysyneet melko muuttumattomina eri aikoina. Lämsän ym. (mts. 333) tutkimusten perusteella stereotyyppinen nainen on kiltti, hoivaava, tunteellinen, sosiaalisesti taitava ja välittävä, kun taas stereotyyppinen mies on dynaaminen, kilpailullinen, itsevarma, tehtäväorientoitunut ja tehokas.

Miehiset ominaisuudet	Naisiset ominaisuudet
Abstrahointikyky	Käytännöllisyys
Aggressiivisuus	Lempeys
Asiakeskeisyys	Sosiaalisuus
Dominoivuus	Alistuvuus
Hyödyn tavoittelu	Empaattisuus
Itsenäisyys	Hoivaavuus, myönteisyys
Itseriittoisuus	Toisten ihmisten ymmärtäminen, tilannetaju
Itsevarmuus	Epävarmuus
Kilpailunhalu	Yhteistoiminta
Loogisuus	Intuitiivisuus
Määrätietoisuus	Päättämättömyys
Objektiivisuus	Subjektiivisuus
Ongelmanratkaisukyky	Kyky ymmärtää ongelmia
Persoonattomuus	Henkilökohtaisuus
Rationalisuus	Emotionaalisuus, vastuurationaalisuus
Strategisuus	Spontaanisuus
Vaiteliaisuus	Puheliaisuus

Taulukko 2. Miehiä ja naisia ominaisuuksia (mukaillen Karento 1999)

Varsin yksimielinen näkemys kirjallisuudessa kuitenkin vallitsee niin sanotusta lasikattoilmiöstä, jolla selitetään naisten huonompaa etenemistä yritysten ylimpiin johtotehtäviin (Eagly & Carli 2007; Haslam & Ryan 2005). Juurisyitä lasikattoilmiölle on kirjallisuudessa selitetty melko useasta näkökulmasta. Oakley (2000: 326) on selittänyt lasikattoilmiötä stereotypioilla, joissa naisjohtajalla nähdään puutteita itsevarmuudessa, analyttisyydessä, itsevarmuudessa ja johtamiskyvyssä. Uusimmissa Carli & Eaglyn (2016: 522) tutkimuksessa väitetään, että naiset eivät pelkästään törmää lasikattoon, vaan he ajautuvat lasilabyrinttiin, josta ei ole ulospääsyä. Naiset yrittävät Lämsän ym. (2014: 341) mukaan sopeutua miehiseen yrityskulttuuriin ja jäävät jumiin urapolun labyrinthteihin. Stereotyyppiat nostavat Tukiainen ja Villasen (2016: 42–43) mukaan naisten kynnystä ottaa riskiä ja hakeutua ylimmän johdon tehtäviin. Pesonen ym. (2009) väittävät, että lasikatto ja lasilabyrintti ilmiöistä kärsivät erityisesti korkealle koulutetut naisjohtajat, jotka työskentelevät suurissa yrityksissä. Tästä huolimatta suomalaisia naisjohtajia ei kuitenkaan nähdä voimattomina ja heikkoina vaan pikemminkin vahvoina supernaisina, jotka pärjäävät kaikilla elämänalueilla esimerkiksi vaimona, äitinä, osallistujana ja

mielipidevaikuttajana (Katila & Ericsson 2013: 73). Omassa gradussaan Herranen (2019: 79) on tutkinut naisjohtajuutta väittäen, että naiset rikkovat lasikattoja ja pääsevät työelämässä korkeisiin asemiin, mutta usein asettavat oman perheen etusijalle tilanteissa, joissa joudutaan valitsemaan työn ja perheen välillä.

Tuoreessa yhdysvaltalaisessa Eaglyn ym. (2019) tutkimuksessa tarkasteltiin ihmisen asenteita sukupuolien eroihin. Artikkelitoteutettiin meta-analyysin keinoin, ja tietoa hankittiin yli 30 000 ihmisen mielipidekyselyistä 72 vuoden ajalta vuosina 1946 – 2018. Tutkimusartikkeli osoitti, että naisia ei nykypäivänä pidetä enää vähemmän pätevinä kuin miehiä. Silti erojakin miehisten ja naisisten ominaisuuksien välille löytyi. Miehiä pidettiin määrätietoisempina, kunnianhimoisempina ja aggressiivisempina kuin naisia. Naiset puolestaan nähtiin miehiä keskustelevivimpina. Keskustelevuuden tarkastelussa ero miesten ja naisten välillä oli vuosien mittaan itse asiassa vain kasvanut (mts. 1–6). Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös Suomessa. Lämsän ym. (2014) tutkimuksissa miesjohtajat nähtiin parempina tekemään päätöksiä ja ajamaan asioita, kun taas naisjohtajat koettiin sosiaalisemmiksi ja empaattisemmiksi. Toisaalta sosiaalisempana koetut naisjohtajat nähtiin tämän ansiosta jopa miehiä parempina johtajina (mts. 339).

Hyvärinen (2016: 75) on tutkinut väitöstutkimuksessaan naisjohtajien koko elämänsäkaarta ja yhtenä osa-alueena johtajuuden olemusta. Hän jakaa naisjohtajien tyypilliset piirteet neljään osaan: sinnikkyys ja ripeys, rehellisyys ja nöyryys, kyky vastaanottaa ja työstää kritiikkiä ja kohdata vastoinkäymisiä sekä yksinäisyyden sietäminen. Yhteistä tässä tutkimuksessa tulille piirteille oli se, että johtajuutta voi oppia, räätälöidä, jaloittaa ja omaa osaamistaan kehittää. Yhtenä urakehityksen parannuskeinona ehdotettiin mentorointia. Kokeneet naisjohtajat voisivat mentoroida uransa alkuvaiheessa olevia naisjohtajia, jotka ovat motivoituneita ja kyvykkäitä etenemään urallaan. Mentoroinnilla voisi olla kauaskantoiset seuraukset. Pitkäjänteisyys, itsensä arvostus, myönteinen asenne työtään kohtaan sekä omien intohimon kohteiden seuraaminen ovat avainasemassa vahvistamaan naisjohtajien etenemistä yritysten uratikkailla eteenpäin. (Hyvärinen 2016: 78.) Olipa hyvä johtaminen sitten miehen tai naisen käsialaa, mediateksteissä nuoria kannustetaan valitsemaan omat tehtävänsä ja urapolkunsu oman kiinnostustensa

mukaan (ks. esim. Heiskanen 2019). Johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa hyvää johtajaa kuvataan usein palvelijaksi:

Johtaja on organisaationsa palvelija. Organisaatiossa johtajan paikka on alimpana, tukemassa kaikkia muita. Johtajalle, erityisesti suuren organisaation johtajalle, on aina tarjolla houkutuksia, joihin tarttuminen on pois oikeasta työnteosta. Jos johtaja ei ole nöyrä ja aidosti kiinnostunut etulinjasta, hänellä on riski ajautua omiin kuvitelmiinsä. Hän alkaa helposti elää johtajan elämää. Kalenteri alkaa helposti täyttyä muilla kuin oman yrityksen asioilla. Mutta oikeaa työtä on vain se, mikä vie yritystä kohti sen tavoitteita.

Näin kuvailee Nokiassa ja Koneessa huikean uran tehnyt Matti Alahuhta nuoria miehiä ja naisia tekemään valitsemaan sellaisia urapolkuja, mistä he nauttivat (Alahuhta 2015). Naisten koulutusvalinnat ovat tärkeitä tulevaisuuden uravalintoihin, sillä johtotehtäviin ei hypätä noin vaan kerralla. Yleisen käsityksen mukaan johtajaksi kasvetaan ja kehitetään työuran aikana pikkuhiljaa, ottamalla lisää liiketoimintavastuuta ja samalla oppien haasteellisista esimiestehtävistä. Esimerkiksi Lahti-Nuuttila (2019) on tutkinut johtajaksi kasvamista ja johtajaksi kehittymisen prosesseja. Hänen tutkimusten tulosten (mts. 88) mukaan johtajaksi kasvamista ja kehittymistä ohjaa voimakas kunnianhimo ja päämäärätietoisuus, aito kiinnostus omaa alaa kohtaan sekä ajatus siitä, että johtajan tehtävä ei ole ollut alkuperäinen suunnitelma.

3 Naisjohtajuus ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Tässä luvussa perehdytään siihen, minkälainen merkitys naisjohtajuudella on ollut ennen, nyt ja tulevaisuudessa työelämän eri konteksteissa. Aluksi tarkastellaan naisjohtajatutkimuksen historiaa ja näkökulmia tutkimustiedon ja kirjallisuuden perusteella. Seuraavaksi hahmotellaan erilaisia mielikuvia naisjohtajista ja ylipäätään naisjohtajuudesta. Johtajuuden käsitettä pyritään selventämään tarkastelemalla feminiinistä johtajuusajattelua ja perehtymällä naisjohtajuuteen liittyviin tunnusmerkkeihin ja tyyppittelyyn. Naisjohtajiin kohdistuvien stereotyyppien, ennakoasenteiden ja syrjinnän merkityksen tarkastelu auttaa selventämään sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten johtamisuriin estävästi. Lisäksi luvun lopussa tällaisia estäviä tekijöitä esitetään kokonaisvaltaisesti yhteiskunnan, organisaation, ihmissuhteiden ja yksilön tasoilta ja samalla muodostetaan koko tutkielmalle teoreettinen viitekehys.

3.1 Naisjohtajatutkimuksen historia ja näkökulmat

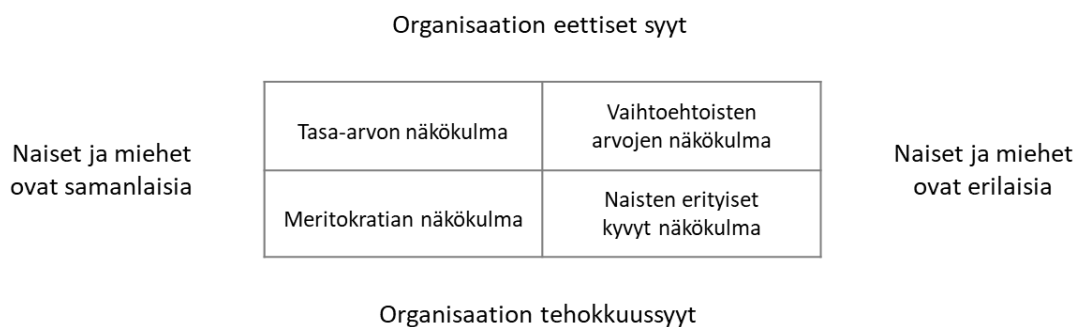
Naisjohtajuuden juuret, kuten johtajuustutkimuksen ylipäätään, voidaan Lämsän ym. (2007: 295) löytää Yhdysvalloista. Harwarin yliopiston kauppatieteen professori Rosabeth Kanter (1977) oli ensimmäisiä tutkijoita, joiden mielenkiinnon kohteena oli 1naiset vähemmistön edustajana muiden johtajien joukossa. Kanter väittää, että mikäli esimerkiksi vähemmistönä olevien naisten suhteellinen osuus alittaa 15 prosenttia, miesvaltainen muu ryhmä kiinnittävät naisiin erityishuomiota, millä saattaa olla kielteisiä vaikutuksia sekä naisten ammatilliseen toimintaan että työhyvinvointiin. (Kanter 1977: 208–210.) Hän eriteli naisjohtajille neljä roolia työelämässä, jotka olivat viettelijätär, maskotti, äiti ja rautarouva. Näistä ainoastaan voimakas ja maskuliininen rautarouva kykeni ylennämään läpi lasikaton yrityksen ylimpään johtoon saakka. (mts. 234–236.) Äidin roolissa oleva naisjohtaja nähdään passiivisena, hoivaavana, epäkriittisenä ja jopa itsensä uhraava. Viettelijättären roolissa naisjohtaja voidaan nähdä eräänlaisena seksuaalisena objektina. Maskotin roolissa nuorta ja sievää naisjohtajaa ei oteta kovin vakavasti. Usein maskotti saattaa olla organisaatiossa jo olevan korkean statuksen omaavan miehen

suojeluksessa, jolloin hänen saavutukset johtajana nähdään epätodennäköisinä. Saavutusten toistuessa maskotin rooli pienenee ja hyväksyntä vähenee. (Lämsä ym. 2007: 337.)

Myös Northwestern -yliopiston psykologian professoria Alice Eaglyä pidetään naisjohtajatutkimuksen uranuurtajana. Eagly ja Johnson (1990) ovat tutkineet sukupuolten erilaisia johtamistyyliä ja todenneet, ettei miesten ja naisten johtamistyylien tehokkuuteen löydy eroja. Sen sijaan naisten johtamistavat olivat tutkituissa organisaatioissa paljon demokraattisempia ja tehtäväkeskeisiä kuin miesten, joka osoittaa naisjohtajien parempia sosiaalisia taitoja. Lisäksi naisjohtajilla oli tapana sopeuttaa omaa feminiinistä johtamistyyliään enemmän maskuliiniseen suuntaan, jolloin he saattoivat menettää jopa johtajana olemisen uskottavuutta. (mts. 248.) Suomessa naisjohtajuustutkimus on lähtenyt liikkeelle vasta vuosikymmeniä myöhemmin. Ensimmäisten joukossa esimerkiksi Aaltio-Marjosola (2001) on tutkinut yrityskulttuureita, arvojen johtamista sekä naisten ja miesten johtamistapojen erilaisuutta ja samanlaisuutta. Lämsä & Sintonen (2001) ovat tutkineet naisjohtajia työelämässä ja sen ymmärtämiseen liittyvää teoreettista mallia. Vanhala ja Pesonen (2008) ovat tutkineet mies- ja naisliikkeenjohtajien uraan vaikuttavia tekijöitä.

Naisjohtajuudella Lämsä ym. (2007: 296) tarkoittavat akateemista tutkimusta, joka käsittelee naisista yritysten ja organisaatioiden johtajina tai ylipäättään naiseutta johtamistyössä. Naisten ääni on ollut heikosti kuuluvilla aikaisemmassa johtajuustutkimuksen kirjallisuudessa, johtuen pääosin miestutkijoiden tuottamista teksteistä sekä johtajuuteen liitetystä maskuliinisista piirteistä (mts. 296). Hyvin yleisiä tutkimusteemoja naisjohtajuudessa ovat olleet johtamisurat, työn ja perheen yhteensovittaminen, johtamiskäyttäytyminen ja työhyvinvointi. (Lämsä ym. 2007: 297; Vanhala & Pesonen 2008: 53–55.) Uusimpien tutkimusten valossa näyttää siltä, että sukupuolella on vaikutusta johtajuuteen ja poikkeamat yleisistä käyttäytymismalleista ja odotuksista ei ole toivottavaa. Naisia voidaan jopa rangaista perinteisen stereotypian vastaisesta käytöksestä. Varsinkin itsevarma ja määräilevä naisjohtaja ei ole miesvaltaisessa organisaatiossa haluttu piirre naisjohtajalle. Liian maskuliinisesti toimiessaan naisjohtajat joutuvat organisaatiossaan sekä miesten että naisten epäsuosioon. (Lämsä ym. 2007: 340–341.)

Erään tunnetuimmista näkökulmista naisjohtajuuden tutkimukseen, ovat esittäneet Billing & Alvesson artikkelissaan ”*Four Ways of Looking at Women and Leadership*”. He ovat esittäneet selventävän jäsentelyn, jossa naisjohtajuuden tutkimus voidaan jakaa parin keskeisen tekijään tai näkökulmaan. Ensinnäkin naisjohtajuutta voidaan tarkastella organisaation eettisyyden ja tehokkuuden näkökulmista. Toiseksi tutkimuksissa voidaan naisjohtajat ja miesjohtajat nähdä samanlaisina tai erilaisina. Yhdistettynä nämä muodostavat kuvion 4 mukaisen asetelman, jossa on kuvattu neljä näkökulmaa lähestyä naisjohtajuuden tutkimusta. (Billing & Alvesson 1989: 68–75.)



Kuvio 4. Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen (mukaillen Billing ja Alvesson 1989)

Tasa-arvonäkökulman mukaan naiset ovat johtajina syrjitty ryhmä. Vaikka naisilla ja miehillä olisikin samanlainen koulutus ja osaaminen, ei heillä kuitenkaan ole samanlaisia mahdollisuuksia edetä urallaan kuin miehillä. Johtajan valintaa tehtäessä, erot syntyvät hakijoiden persoonallisuuden ja luonteenpiirteiden sekä arvokäsitysten välillä organisaation eettisten lähtökohtien mukaisesti. Meritokratian eli ansioituneisuuden näkökulma korostetaan sitä, että on tärkeää saada naisten osaaminen yritysten hyötykäyttöön. Tässä lähtökohdassa naisten johtajuutta ei perustella eettisyyden, vaan organisaation paremman tehokkuuden, pätevyyden ja motivaation näkökulmasta. Sekä tasa-arvoisen että meritokratian näkökulmien kantava ajatus on se, että sekä naiset että miehet ovat johtajina samakaltaisia, kun taas jäljellä olevat näkökulmat keskittyvät naisten ja miesten eroihin. Vaihtoehtoisten arvojen näkökulma korostaa naisjohtajien feminiinisten toimintatapojen lisäämistä organisaatioon. Sen mukaan miesten ajatellaan stereotyyppioissa olevan naisia älykkäämpiä, tunteellisesti tasaisempia, edustavampia, saavutuksellisempia ja merkityksellisempiä. Menestyvän johtajan piirteet noudattelevat usein kontrolloivia ja

dominoivia maskuliinisia ominaisuuksia. Naisten piirteinä korostuu palvelu, hoivaaminen ja tunteellisuus. Naisten erityiset kyvyt näkökulma tarkastelee miesten ja naisten erilaisia asenteita ja kiinnostuksen kohteita, jotka tuovat tehokkuutta organisaatioon. Tässä näkökulmassa samalla koulutustaustalla ja osaamisella naiset ja miehet eivät ole tasa-arvoisia, vaan naisjohtajalla on erityisiä johtamisen kykyjä ja taitoja, jotka ovat tärkeitä organisaatiolle. (Billing & Alvesson 1989: 68–75.)

3.2 Mielikuvat naisjohtajista ja naisjohtajuudesta

Nykypäivänä voidaan saada helposti stereotyyppisiä mielikuvia naisista ja miehistä esimerkiksi julkisen median kautta. Tällaisia mielikuvien syntymistä on vaikea estää. Ihmiset tekevät havaintoja ja keräävät informaatiota johtajistaan esimerkiksi pukeutumisen tai käyttäytymisen perusteella. Mielikuvat saattavat syntyä jo pelkästään puhetyylin tai ulkoisen olemuksen perusteella. Onko kaikki median luomat mielikuvat totta? Esimerkiksi, että miehet eivät tunteile ja naiset eivät ymmärrä tekniikan päälle yhtään mitään? Tai että miehet ovat huonoja kommunikoimaan ja naiset osaavat lukea asiat rivien välistä? Kaikki ei kuitenkaan ole ehkä sitä miltä se mediassa näyttää. Esimerkiksi suhtautuminen äitiyteen työelämässä on hyvin vaihtelevaa ja edelleen jäykkiä mielipiteitä esiintyy etenkin perhevapaisiin ja raskauteen liittyen. Uraäitien yhdistyksen puheenjohtaja Annica Moore on todennut, että joissain osassa yrityksistä on tehty hyvinkin edistysellistä työtä perheen ja työn yhdistämiseksi, mutta toisaalla taas puhutaan yhä riskirekrytoinneista, perheenperustamisiässä olevista nuorista naisista, jotka saattavat lisääntyä hetkenä minä hyvänsä. Hyvin pinttynyt stereotypia näyttäisi suomalaisessa työelämässä nykyään se, että äitiys vaikuttaisi jotenkin henkilön motivaatioon tehdä työtä. (Urpelainen 2019.)

Mediateksteissä esiintyvien sukupuolten välisiä eroja koskevat uskomukset ovat sitkeitä. Kun yritämme ymmärtää muiden ihmisten käyttäytymistä, hyvin usein nähdään selityksiä, jotka perustuvat stereotyyppisesti miehille tai naisille ominaisiin luonteenpiirteisiin. Esimerkiksi jos mies esiintyy ja puhuu yritystilaisuudessa vakuuttavasti, me selitämme hänen olevan määrätietoinen ja itsevarma. Mutta olemmeko miettineet, että ehkä kyseistä miestä on usein keuhutettu hänen roolistaan ja panoksestaan yritykselle? Tai

vastaavasti jos nainen on kovin vaitonainen samanlaisessa tilaisuudessa, me selitämme hänen olevan ujo ja epävarma. Mutta mitä jos naista ei ole aiemmin olleenkaan huomioita tai hänen panostaan on jopa vähätelty? Tutkimusten mukaan stereotypiat ovat tilanne ja kulttuurisidonnaisia. Toistuvasti asioiden kuuleminen saa ihmiset pitämään väittämät totena ja emme huomioi faktoja, jotka kyseenalaistaisivat totuuden. Juuri sen takia sorrumme usein perusarviointivirheisiin ja ns. vahvistusharhaan. (Tinsley & Ely 2018.) Mediatekstit luovat ja ylläpitävät mielikuvaa kovista businessnaisista. Talouselämän (Heiskanen 2019) toteuttamassa kyselyssä selvitettiin naisten urakehityksen esteitä ja mahdollisuuksia. Tärkeimmät edistäjät naisjohtajien uralla kyselyn mukaan olivat oma kunnianhimo ja määrätietoisuus, hyvät esimiehet sekä kannustava puoliso ja tasainen työnjako perheessä. Miehiä ja naisia tasapuolisesti tukeva yrityskulttuuri tai hyvien verkostojen merkitys ei ollut tässä kyselyssä vastaajien mielestä ollenkaan tärkeä. Tuleeko naisen olla kova ja kylmä menestyäkseen miesten luomassa maailmassa? Tällaisen mielipiteen on mediassa kertonut ainakin diplomiekonomi, luennoitsija ja tietokirjailija Lenita Airisto. Hän vieraili MTV3 Huomenta Suomessa kertoen olevansa sitä mieltä, etteivät pehmeän luonteen omaavat naiset miehille pärjää. Koska elämä on kovaa, hänen neuvonsa oli, että *”lällärinaisten ei kannata edes vaivautua”*. (Alaluusua 2019.)

Naiset eivät yleensä valikoidu johtamaan Keskuskauppakamarin (2018) selvityksen mukaan liiketoimintoja vaan yrityksen tukitoimintoja, kuten henkilöstöhallintoa, taloushallintoa tai viestintää. Pohjanmaan Kauppakamarin johtaja Paula Erkkilä kirjoittaa kolumnissaan, että uusia toimia tulisi kohdistaa naisten urakehityksen tukemiseen. Yritysten toimitusjohtajien koulutustausta on edelleen useimmiten diplomi-insinööri tai kauppatieteen maisteri. Erkkilä kirjoittaa hyvin kärjekkäästi insinööriydestä ajatusharhana, joka työelämässä näyttäisi edelleen pätevöittävän johtajaksi. Naiset valitsevat toisenlaisia opintopolkuja sekä ammatteja, jotka huonontavat uralla etenemisen mahdollisuuksia. Digitalisaatio ja työn murros tulevat Erkkilän mukaan myllertämään toimialoja ja hallitusta johtoryhmäosaamista. Johtopaikoille tarvittava sukupuolten diversiteetti lisää innovatiivisuutta sekä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, taloudelliseen tulokseen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Erkkilä 2019.) Kansainvälisesti tarkasteltuna suomalaisilla naisilla on miehiä enemmän merkittäviä hallituspaikkoja ulkomailla ja suomalaisten

naisjohtajien kysyntä kasvaa. Vallila Interior Oy pääomistaja ja hallituksen puheenjohtaja Anne Berner liittyi ruotsalaisen SEB-pankin hallitukseen. Sari Baldauf palasi Nokian hallitukseen ja istuu myös saksalaisen autojätin Daimlerin hallituksessa. Altian ja Pauligin hallituksen puheenjohtaja Sanna Suvanto-Harsaae on useiden pohjoismaalaisten hallitusten kokoonpanoissa esimerkkinä lentoyhtiö SAS, keittiövalmistaja TCM ja huonekaluyhtiö BoConcept. Eläkeyhtiö Elon toimitusjohtaja Satu Huber istuu ruotsalaisen tekniikan kauppaketjun Ahlsellin hallituksessa. Kati ter Horst johtaa Stora Enson paperiliiketoimintaa ja istuu myös Outokummun hallituksessa. (Karismo 2019; Koho 2019.)

Kuluvan vuoden 2019 aikana on uutisoitu useita nimityksiä, joissa naisia nostettiin merkittäville paikoille. Mainitsen muutaman esimerkin tällaisia nimityksiä eri mediateksteistä koottuna. Tohtori Teija Tiilikainen on valittu Helsingissä sijaitsevan Euroopan hybridiosaamiskeskuksen seuraavaksi johtajaksi. Naisia nousi huipulle myös Euroopan unionin isossa nimitysruletissa. Komission puheenjohtajaksi valittiin saksalainen Ursula von der Leyen ja Euroopan keskuspankin pääjohtajaksi ranskalainen Christine Lagarde. Perinteikäs vuonna 1975 perustettu englantilainen jalkapalloseura Birmingham City palkkasi toimitusjohtajakseen Karren Bradyn. Tällaista ei ole koskaan aiemmin tapahtunut brittiläisessä jalkapallossa. Elinkeinoelämän valtuuskunnan Evan johtajaksi nimitettiin Talouselämän päätoimittaja Emilia Kullas, joka on kirjoittanut naisille suunnattuja sijoittamiseen liittyviä kirjoja. KHL:n historian ensimmäiseksi naistoimitusjohtajaksi nimettiin Jokereiden Eveliina Mikkola. Pääomasijoitusyhtiö Inventure nimitti Suomen ensimmäisen naispuolisen osakkaan, Ekaterina Gianellin, startup-rahastoon. Näistä esimerkeistä voidaan todeta, että vahvoja merkkejä lasikaton murtumisesta on havaittavissa mediassa melko laajalti.

3.3 Feminiiniset johtajuusihanteet

Feminiinisen johtajuusajattelun pioneerina pidetään Northwestern -yliopiston psykologian professoria Alice Eaglyä, joka jo 1990 -luvun alussa tutki sukupuolien välistä johtamista ja sen eroja. Hänen tutkimukset (ks. esim. Eagly 1990; Eagly ym. 1992) osoittivat miesten ja naisten johtamistapojen suurimmaksi eroksi sen, että naiset ovat

demokraattisempia, kun taas miesten todettiin olevan yleensä itsehallinnollisempia. Tutkimukset osoittavat kuitenkin vähän näyttöä siitä, että miehillä ja naisilla olisi eroja johtajuuden tehokkuudessa (Eagly ym. 1995: 140–141). Tämä tarkoittanee sitä, että naisjohtajilla on taipumus keskittyä enemmän työvoimansa rohkaisemiseen ja osallistamiseen, kun taas miehet keskittyvät enemmän johdettavien suorituskyvyn parantamiseen ja konkreettisten tulosten aikaansaamiseen. Feminiininen johtavuusajattelu näyttäisi Eaglyn (2007: 3) mukaan sopivan parhaiten valmentajille, opettajille ja muille, jotka keskittyvät alaisten kehittämiseen.

Potentiaalinen johtaja-aines suosii Collinsson & Hearnin (1994: 13–16) mukaan maskuliinisia johtamisperinteitä, joita ovat esimerkiksi autoritarismi, holhoavuus, yrittäjämäisyys, kilpailullisuus, asiakaskeisyys sekä uraorientoituneisuus. Feminiiniset johtamisperinteet ovat Vanhala & Pesosen (2008: 13) mukaan näiden vastakohtia, kuten esimerkiksi kannustavuus, alaisten tukeminen, tunteiden huomioon ottaminen, ihmiskeskeisyys ja ryhmäytyminen. Feminiininen johtajuusajattelu tässä tutkimuksessa käsitteenä tarkoittaa mukaillen Oakleyn (2000: 331–333) näkemyksiä, jonka mukaan feministisesti painottuneen johtajuusajattelun tavoitteena on tunnistaa ja poistaa johtajina toimiviin naisiin kohdistuvia stereotypioita, ennakkoluuloja, ongelmallisia asenteita ja rakenteita työelämässä esimerkiksi koulutuksen, verkostoinnin tai mentoroinnin keinoin. Yksi hyvin stereotyyppinen käsitys naisjohtajista liittyy heidän feminiiniseen johtamistyyliin, jota Lämshän ym. (2014: 346, 339) mukaan voidaan pitää ylivermaisena verrattuna miesten johtamistyyliin erityisesti matalan hierarkian ja tiimityön organisaatioissa. Feminiinisessä johtajuusajattelussa ja ihanteissa korostuu Kujalan & Pietiläisen (2004: 157) mukaan naisjohtajan piirteinä keskinäinen riippuvuus, jakaminen, tunteet, yhteys, yhteisöllisyys ja välittäminen. Kark (2004) on määritellyt, että feminiininen johtajuus tutkimus voidaan nähdä uudistamis-, vastarinta- tai kapinointisuuntauksina. Feminiininen johtajuus uudistamisena olettaa, että nais- ja miesjohtajat ovat perimmiltään samanlaisia. Tämä näkyy naisjohtajissa niin, ettei heidän osaaminen ole riittävän kilpailukykyistä verrattuna miehiin, jotka pärjäävät paremmin johtajan edellyttämien vaatimusten kanssa. Feminismi uudistamisena pyrkii naisten ominaisuuksien ja käyttäytymisen muuttamiseen johtajuuteen soveliaaksi. (Kark 2004: 162–165.)

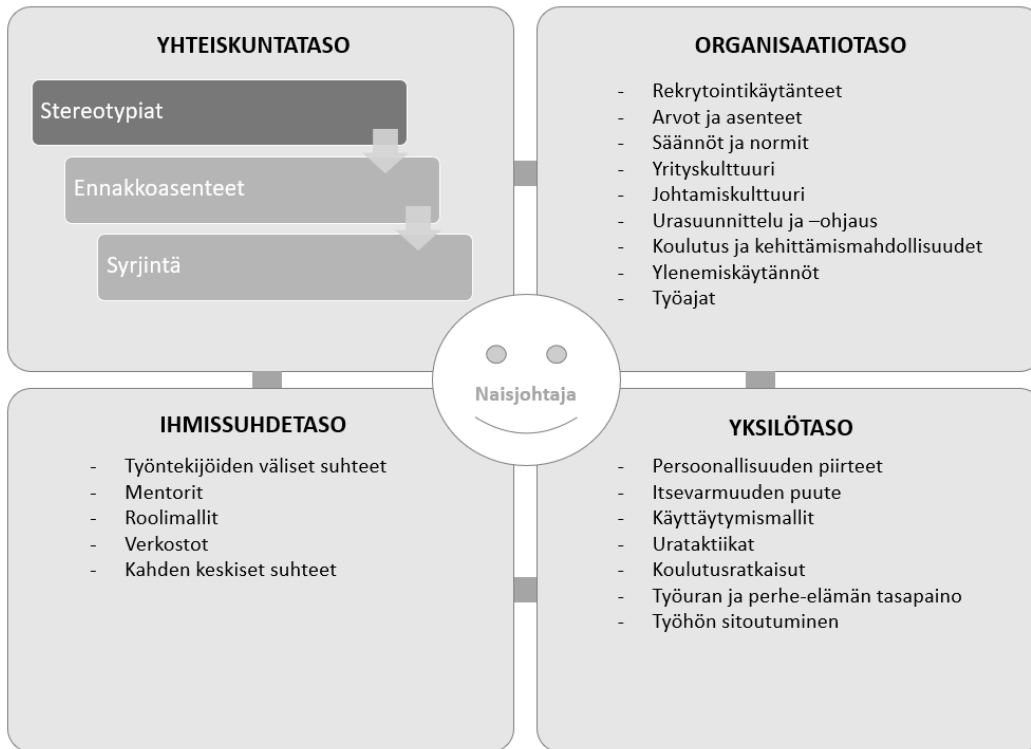
Feminiininen johtajuus vastarintana keskittyy miesten ja naisten eroihin ja pitää sitä rik-kautena. Tämä näkyy naisjohtajassa niin, että heidän erityispiirteitä, kuten välittäminen, rakkauden voima, tunteet ja äitiyden kokemus tulee arvostaa ja hyötykäyttää. (Kark 2004: 165–169.) Feminiininen johtajuus kapinointina korostaa naisten henkilökohtaisia koke-muksia. Tätä suuntausta on kritisoitu siitä, että se saattaa lisätä naisiin kohdistuvia ste-reotypioita sillä suuntaus korostaa, että naiset ovat feminiinisiä ja miehet maskuliinisia. Tunteellisuus ja kiltteys, jotka hyvin kuvaavat naisten feminiinisiä piirteinä ja käyttäyty-mistä, on Oakleyn (2000) tutkimuksissa todistettu piirteinä naisten johtajaurakehityksen esteenä. Feminiinisuuden lisäksi naisjohtajista tehdyissä tutkimuksissa on liitetty negatii-vissävytteisiä itsekkyyden, riitaisuuden sekä rajattoman vallan ja menestymisen halun piirteitä (Heilman ym. 1989). Näistä syntyviä esteitä naisten johtamisurille on mainittu esiintyvän laajasti johtajan rekrytointi- ja valintapäätöksissä, suorituksen arvioinneissa, palkitsemis- ja koulutus- ja ylenemismahdollisuuksissa (Oakley 2000: 3–4; Wood 2008: 613–628; Karento 1999: 19, 47).

3.4 Naisten työuriin vaikuttavat tekijät

Vaikka suomalaiset naisjohtajat ovat monilta osin rikkoneet lasikattoja niin talouselämän kuin politiikankin ylimpiin tehtäviin, ovat kysymykset naisten työuriin vaikuttavista teki-jöistä ja naisjohtajuudesta edelleen hyvin ajankohtaisia. Maailman talousfoorumin vuo-den 2018 Global Gender Gap -raportin mukaan Islanti, Norja, Ruotsi ja Suomi ovat maa-ilman neljä tasa-arvoisinta maata. Tämän raportin tasa-arvoindeksi asettaa järjestykseen 149 maata sen mukaan, kuinka tasa-arvoisesti naiset osallistuvat talouselämään ja poli-tiikkaan sekä millaiset erot koulutustasossa, terveydessä ja toimeentulossa on sukupuol-ten välillä. Faktaa on, että naisvaltaisten alojen palkkataso on alhaisempi, naisten työ-uran pituus on lyhyempi ja myös osa-aikatyötä naiset tekevät miehiä useammin. Tuo-reissa väitöstutkimuksissa (ks. esim. Mäkelä 2018) osoitetaan, että käsitys johtajuudesta kytkeytyy edelleen miehisinä pidettyihin ominaisuuksiin ja työurilla on naisten ja mies-ten välillä kuilu. Naisten johtajuus on edelleen tasapainoilua erilaisten maskuliiniseen sukupuoleen ja johtajuuteen liitettyjen vanhentuneiden mielikuvien ja käsitysten sekä nykyään sopivaksi katsottujen ja yleisesti hyväksyttyjen johtajan ominaisuuksien välillä.

Naisjohtajien oma aktiivisuus, ahkeruus, persoonallisuus, motivaatio ja usko omiin kykyihin sekä puolisolta ja perheeltä saatu sosiaalinen tuki ovat tärkeitä työelämässä menestymisen kannalta. (Mäkelä 2018: 12.) Tasa-arvoisella ja ammattimaisella henkilöstöjohtamisella sekä koulutuksella on myös osoitettu olevan suoraa yhteyttä naisjohtajien uramenestykseen (Aalto-Nevalainen 2018: 194). Naisjohtajan ulkonäköasiat ovat useissa tutkimuksissa korostuneet ja heidät mielletään myös median mielikuvissa usein muodikkaiksi businessnaisiksi (ks. esim. McKie & Jyrkinen 2017; Mård 2012). Todellisuudessa naisjohtajuuteen kuuluu paljon enemmän piirteitä ja tekijöitä kuin vain edellä mainittu mielikuva pukeutumisesta.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys ja naisten työuriin vaikuttavat tekijät pohjautuvat kuviossa 5 esitettyyn asetelmaan. Nimeän tämän asetelman naisten työuriin vaikuttavien tekijöiden nelikulmioksi. Viitekehys rakentuu Puttosen (2006) artikkelin pohjalta, jossa hän on kuvannut neljä erilaista analysointitasoa, jotka vaikuttavat naisten johtamisuriin kokonaisvaltaisesti estävästi: yhteiskunta-, organisaatio-, ihmissuhde- ja yksilötasot. Puttonen (2006: 61) pitää näistä yhteiskuntatasoa tärkeimpänä, koska se vaikuttaa naisjohtajan kaikkiin työuran vaiheisiin. Yhteiskuntatasolta on peräisin naisten johtamisuria estävänä tekijänä stereotypiat, jotka synnyttävät naisiin kohdistuvia ennakoasenteita ja jopa syrjintää (Puttonen 2006: 62). Teoreettinen viitekehys koostuu naisjohtajien urallaan kokemien stereotyypioiden, ennakoasenteiden ja syrjinnän hahmottamisesta sekä niiden synnyttämien ongelmien ja haasteiden merkityksen tarkastelusta ja ymmärtämisestä. Puttonen (2006: 60) väittää, että naisten eteneminen johtamisurilla on monimutkainen ilmiö, eikä se välttämättä noudata perinteistä lineaarista uramallia. Naisten työuria tutkittaessa tulisikin tarkastella naisjohtajien etenemistä urallaan peräkkäisten vaiheiden kautta kuten esimerkiksi ennen työmarkkinoille tuloa, työmarkkinoille ja organisaation palvelukseen tullessa sekä ylenemistilanteissa (vrt. Eagly ym. 2019; Pesonen ym. 2009).



Kuvio 5. Teoreettisen viitekehyksen keskeiset teemat (mukaillen Puttonen 2006)

Tässä kokonaisvaltaisessa tarkastelumallissa Puttosen (2006: 61) mielestä naisten työuraan vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella neljän analysointitason kautta, joista kaikki tasot ovat toisistaan riippuvaisia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että muutos jonkin tason muuttujassa vaikuttaa myös muiden tasojen muuttujiin. Puttosen (2006) tarkastelumallissa yhteiskuntatason tekijät vaikuttavat naisjohtajan uraan suoraan ennen kyseiseen positioon siirtymistä ja epäsuorasti kaikkiin vaiheisiin vielä useaan otteeseen hänen työurallaan. Yhteiskuntatasolla, sukupuoliroolin sosiaalistuminen ohjaa naisjohtajaa käyttäytymään kuten naiset käyttäytyvät odotusten ja feminiinisten stereotyyppien mukaisesti (vrt. Ellemers 2018; Lämsä ym. 2014). Naisjohtajaan kohdistuvat stereotypiat, kuten esimerkiksi alhaiset suoritusodotukset, saavat aikaan luuloja ja negatiivisia asenteita ja pahimmillaan johtavat heikkenevään itsetuntoon, ylisuorittamiseen tai huonoon johtamiskäyttäytymiseen. (Puttonen 2006: 61–62.) Organisaatiotason maskuliiniset säännöt ja normit alkavat vaikuttaa naisjohtajan uraan, kun hän on astumassa organisaation palvelukseen. Syrjivät rekrytointikäytännöt ja palkkausperusteet sekä puutteelliset koulutus ja kehittämismahdollisuudet pahimmassa tapauksessa voivat jopa pysäyttää

naisjohtajan urakehityksen kokonaan. (Puttonen 2006: 63–64.) Tämä tukee Lämsän ym. (2014) tutkimuksia, joiden mukaan naisten kokemat takaiskut uralla lisäävät heidän tyytymättömyyttään ja voivat johtaa jopa uran keskeyttämiseen. Yhteiskuntatasolla syntyneet stereotypiat ja ennakkoasenteet konkretisoituvat käytännössä ihmissuhdetasolla ilmenevänä naisjohtajien syrjintänä. Ihmissuhdetasolla naisjohtajat kärsivät eniten sopivien mentorien ja roolimallien puutteesta, joilta saatavien uusien verkostojen ja sisäpiiritietojen avulla naisjohtajan olisi helpompi edetä urallaan ylempiin johtotehtäviin. Yksilötasolla naisjohtajat tekevät virheellisiä koulutusvalintoja, urastrategioita sekä painotuksia perheen ja työn välillä, jotka ovat omiaan hidastamaan heidän etenemistään ylempiin tehtäviin. (Puttonen 2006: 65–66.)

Yksilötasolla korostuu naisjohtajien omassa kokemuksissa itsevarmuuden puute, joka ohjaa heitä naisille tyypillisiin tukitehtäviin esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja viestinnän alueilla (Puttonen 2006: 67). Itsevarmuuden puute voidaan Lämsän ym. (2014: 341) mukaan toisaalta nähdä myös ei-toivottuna ominaisuutena, jolloin naisjohtaja koetaan usein liian määräilevänä johtajana. Toisaalta Puttosen (2006) luomassa naisten työuriin vaikuttavien tekijöiden nelikulmiossa tuodaan esille mielenkiintoinen mielikuva siitä, että naisjohtajilta vaaditaan täydellistä sitoutumista uraan ja työhän, jota ilman heillä ei ole mahdollisuuksia ylempiin johtotehtäviin. Ellemers (2018: 281) jopa väittää, että ammattitaitoisia naisia pidetään vähemmän pätevinä heidän tultuaan äideiksi. ”*Ajattele naisjohtajaa – ajattele lapsetonta supernaista*” vertauksellaan myös Puttonen (2006: 68) korostaa äitiyden luomia negatiivisia asenteita naisjohtajan uralle. Naisten johtamisurilla esiintyviin urakatkoksiin liittyvissä tekijöissä korostuvat perhe ja erityisesti lapset (ks. esim. Metz 2005; Lämsä ym. 2014; Michailidis ym. 2012). Toisaalta kaikki yritykset ja kaikki naisjohtajat ovat erilaisia. Riittävä ylimmän johdon tuki naisjohtajan uran edistämiseen voi tuoda hyviä ja pysyviä tuloksia (McKien & Jyrkinen 2017). Stereotyyppien, ennakkoasenteiden ja syrjinnän epäsuorien vaikutusten ymmärtäminen synnyttää mielenkiintoisia kysymyksiä tutkittavaksi.

4 Tutkimuksen aineisto ja metodologia

Tässä pääluvussa esitellään tutkimukseen liittyvä metodologia ja se, miten tutkimus käytännössä toteutettiin. Pääluvun alussa kuvaillaan tutkimuksen lähtökohdat sekä narratiivisesta analyysistä tutkimusotteena. Seuraavaksi kuvaillaan tutkimusaineistoa ja sitä, miten haastateltujen naisjohtajien omat kertomukset ja tarinat kerättiin, analysoitiin ja tulokittiin. Pääluvun lopussa pohditaan narratiivista tutkimusmenetelmää eli miten yksilöiden kokemukset tulkittiin ja miten lopputulokseksi muodostettiin tarinoita. Tarinat lisäävät ymmärrystämme ympäröivästä maailmasta ja täydentävät median välittämiä mielikuvia naisjohtajista ja naisjohtajuudesta.

Tutkimusongelman luonteen takia valitsin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, jonka lähtökohtana on Hirsijärven ym. (2018: 161) määritelmän mukaan todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessani käytetty empiirinen aineisto koostuu kahdesta kokonaisuudesta, julkista keskustelua herättäneistä talouselämän julkaisuista, sekä yhteisten kertomusten pohjana toimivasta aineistosta. Yhteisten kertomusten pohjana toimiva aineisto kerättiin haastatteluista, jossa kertomukset pohjautuivat naisjohtajien omiin kokemuksiin heidän itsensä kertomana. Alla kuvatussa taulukossa 3 on kuvattu tutkimusprosessin eteneminen ajallisesti.

Ajankohta	Tutkimusprosessin vaiheet
Toukokuu 2019	Tutkimuksen aloittaminen
Kesäkuu 2019	Haastatteluiden ennakko kirjeet
Heinäkuu 2019	Naisjohtajuuteen ja narratiivisuuteen perehtyminen
Elokuu 2019	Haastatteluiden suorittaminen
Syyskuu 2019	Haastatteluiden litterointi
Lokakuu 2019	Aineiston analyysi ja tulosten kirjoittaminen
Marraskuu 2019	Raportin päätelmät ja valmiiksi viimeistely

Taulukko 3. Tutkimusprosessin eteneminen

Aiempien tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että naisten ongelmat edetä johtamisuralla toistuvat artikkeleissa merkittävänä stereotyyppien seurauksena. Kirjallisuuden mukaan naisiin kohdistuvaa sukupuolisyrintää esiintyy erityisesti ammatti- ja sosiaalisissa verkostoissa, informaation saannissa, rekrytointi- ja valintaprosesseissa, palkkanuovotteluissa, koulutusmahdollisuuksissa ja henkilön voimavarojen hyödyntämisessä (ks. esim. Lämsä ym. 2014: 339.) Talouselämän julkaisuista saatava kuva on hyvin samankaltainen. Sekä naiset että miehet, jotka tällä hetkellä ovat yrityksissä johtavassa asemassa, muistuttavat niin sanottua johtajan miehistä prototyyppiä. Johtajanaisten urat kuitenkin tyssäävät usein yritysten keskijohtoon ja yleensä he etenevät vain yritysten tukipalveluiden vetäjiksi. Työelämässä näyttäisi edelleen olevan naisia syrjiviä käytäntöjä ja rakenteita. (Heiskanen 2019.)

Tutkielman empiirisen tutkimuksen avulla pyrin selvittämään, minkälaisia kokemuksia johtajanaيسilla on stereotyyppioista ja minkälaisia ennakkoasenteita tai syrjintää he ovat uransa aikana kohdanneet. Empiirinen tutkimus toteutettiin narratiivisen teemahaastattelun avulla. Narratiivinen eli kerronnallinen metodologia pyrkii tuottamaan tutkijalle aineistoksi tarinoita ja kertomuksia. Haastattelussa pyydetään haastateltavalta kertomuksia, annetaan haastateltavalle tilaa ja aikaa kertomiselle ja esitetään tarkentavia kysymyksiä, joihin vastaukseksi saadaan kertomuksia (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005 : 189–222). Narratiivieja verrataan tässä tutkimuksessa talousmedian antamaan kuvaan ja pohditaan, minkälaisia yhtäläisyyksiä ja eroja näistä voidaan muodostaa.

Tämän tutkielman viitekehys pohjautuu Puttosen (2006) artikkeliin, jossa hän on kuvannut neljä erilaista analysointitasoa, jotka vaikuttavat naisten johtamisiin kokonaisvaltaisesti estävästi: yhteiskunta-, organisaatio-, ihmissuhde- ja yksilötaso. Tutkimukseni liittyy kaikkien edellä mainittujen analysointitasojen tarkasteluun. Teoreettinen viitekehys koostuu naisjohtajien urallaan kokemien stereotyyppien, ennakkoasenteiden ja syrjinnän hahmottamisesta sekä niiden synnyttämien ongelmien ja haasteiden merkityksen tarkastelusta ja ymmärtämisestä. Narratiivisuus lähestymistapana keskittyy

kertomuksiin koko tutkimuksen lähtökohtana ja myös sen lopputuloksena (Heikkinen 2010: 143–145).

4.1 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimukseni aineistona ovat yhtäältä Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueen johtajanaisten itsensä kertomat kertomukset ja tarinat eli narratiivit sekä toisaalta talousalan julkaisuissa esiintyvä julkinen keskustelu naisjohtajuudesta. Näiden aineistojen avulla pyrin muodostamaan kokonaisymmärryksen naisjohtajien urallaan kokemista stereotyyppioista, ennakkoasenteista ja syrjinnästä. Talouselämän julkaisujen tarkastelujaksoksi valittiin vuoden 2019 aikana julkaistut artikkelit, jotta saataisiin ajankohtainen ja tuore kuva median perusteella. Tarkasteltavien julkaisujen lähteiksi valittiin Talouselämä -lehti, Taloussanomien -lehti, Kauppalehti sekä YLE:n sähköisissä julkaisuissa esiintyvät mediatekstit. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi henkilöä, jotka työskentelevät alueen yrityksissä johtavassa asemassa, joko toimitusjohtajina tai liiketoiminnan johtajina. Haastatteluiden iät, koulutustaustat ja kokemusvuodet johtajina vaihtelivat toisistaan. Yritykset olivat eri kokoisia ja eri toimialoilta. Haastattelut käytiin Skype -keskusteluina, jotka nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin.

Tutkimustani varten keräsin laajasti tietoperustaa aikaisemmin suoritetuista tutkimuksista ja kirjallisuudesta liittyen naisjohtajuuteen, stereotyyppioihin ja ennakkoasenteisiin sekä syrjintään, jotta saisin mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan naisjohtajuudesta. Mediatekstit kerättiin edellä mainituista lehdistä yhdellä hakusanalla ”*naisjohtaja*” kaikista niistä julkaisuista, jotka on julkaistu vuoden 2019 aikana. Artikkeleita löytyi yhteensä 31 kappaletta, jotka tulostettuna olivat 134 sivua. Empiirinen haastattelututkimus toteutettiin kuudelle johtaja-asemassa työskentelevälle naiselle tehdyn narratiivisen haastattelututkimuksen avulla sekä hyödyntämällä aihealueen kirjallisuutta, mediatekstejä sekä siihen liittyviä tieteellisiä artikkeleita. Haastattelemini naisjohtajien työsuhteiden pituus ja kokemus toimitusjohtajana vaihteli vajaasta kolmesta vuodesta lähes 15 vuoteen, jolloin myös työhistoriat ja etenemisen polut vaihtelivat huomattavasti toisistaan. Haastateltavat olivat eri ikäisiä, erilaisilla koulutustaustoilla ja kaikki erilaisista

organisaatioista ja teollisuuden toimialoilta sisältäen esimerkiksi maatalouden, terveys- ja sosiaalipalveluiden, informaatio ja viestinnän, koulutuksen, majoitus ja ravitsemustoinnin, teollisuuden, liikkeenhoidon sekä kiinteistöalan toimialat. Hyvin monella haastateltavista oli liiketalouden opintoja (esimerkiksi yo-merkonomi, tradenomi tai kauppatieteiden maisteri) ja osalla myös johdon erikoistutkintoja. Haastattelujen aluksi keskustelut sovittiin pidettävän luottamuksellisina, joka mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät kuvailemaan avoimesti kokemuksiaan, tarinoitaan ja kertomuksiaan uraltaan. Alkuperäinen tarkoitukseni oli haastella 5-10 yritysten johdossa toimivaa naista. Valitettavasti muutaman haastatteluun kutsutun henkilön kanssa oli mahdotonta löytää yhteistä aikaa haastatteluun. Jo muutaman haastattelun jälkeen, samankaltaiset teemat tarinoissa ja kertomuksissa alkoivat toistua. Tuomi & Sarajärvi (2018: 99–102) kuvaavat tätä saturaatioksi, jossa haastatteluaineisto alkaa kylläntyä ja samat teemat alkavat kertaantua kerta toisensa jälkeen. Olen siis kerännyt riittävän määrän aineistoa, joka tuo tutkimukseni kannalta esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen. Haastattelut kestivät ajallisesti 22 minuutista 39 minuuttiin kerrallaan. Lähetin jokaiselle haastateltavalle liitteen 1. kaltaisen kalenterikutsun, jossa oli ennakoon rajattu ”teema” haastattelussa käsiteltävistä kysymyksistä.

Varasin haastatteluille riittävästi aikaa niin, että jokaisella oli tarpeeksi aikaa muodostaa ja kertoa omaa tarinaansa. Tämän jälkeen saatoin pyytää haastateltavia kertomaan lisää tai tarkentamaan kertomustaan lyhyillä kysymyksillä kuten kertoisitko lisää, kuvailisitko tarkemmin tai mitä sitten tapahtui. Pyrin kaikissa haastatteluissa olemaan ohjaamatta haastateltavia tiettyyn suuntaan, mihin olin tässä tutkimuksessani kiinnostunut. Kaikki haastattelut pidettiin Skype -yhteydellä ja nauhoitettiin. Tämän jälkeen nauhoitukset litteroitiin sanatarkasti sisällyttäen niihin myös haastattelijan ja haastateltavien naurahdukset ja tauot. Litteroituna aineistoa kertyi yhteensä 38 sivua (Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1,5). Litteroitua tutkimusaineistoa olen ensin lukenut useita kertoja ja pyrkinyt muodostamaan kokonais käsityksen kuulemistani tarinoista sekä kertomuksista mitä haastatteluissa syntyi. Tämän jälkeen aineistoa on tiivistetty luokittelemalla ja järjestelemällä erilaisiin teemoihin, joiden esiintymistä on vertailtu toisiin haastatteluihin. Tutkimusaineistoa on pelkistetty rajaamalla kaikki tutkimuskysymyksiin vastaamaton

materiaali pois. Havainnollistamalla ja ryhmittelyllä informaatio tiivistyy ja aineistosta etsitään vain olennaisia tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 123–127.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Narratiivisen haastattelun lähtökohta hyödyntää johtajanaisten itsensä kertomia kertomuksia ja tarinoita aineistonkeruumenetelmänä. Aineisto rakentui tässä yhteydessä johtajanaisten haastatteluista. Muita narratiivisia aineistoja ovat Hyvärisen ja Löyttyniemen (2005: 218–219) mukaan esimerkiksi omaelämäkerrat ja päiväkirjat. Meillä jokaisella on narratiivinen suhde ympäröivään maailmaan: tarinat toimivat ymmärryksemme ja tietojemme välittäjinä ja opimme uusia asioita kertomalla ja kuuntelemalla tarinoita (Lämsä & Sintonen 2006: 108). Kertomus ja tarina ei ole asioina täysin sama asia. Englanninkielinen termi *narrative* käännetään yleensä suomen kielessä narratiiviksi, joka tarkoittaa kertomusta tai tarinaa eikä käsitteille ole kielessämme muita vakiintuneita määritelmiä. Tässä tutkimuksessa narratiiviseen lähestymistapaan eli narratiivisuuteen liittyvät kertomus ja tarina (ks. esim. Hyvärinen & Löyttyniemi 2005: 189) pidetään erillään, jolloin tarina on kertomuksen ilmaisema tapahtumakulku.

Tutkijalla itsellään on tärkeä rooli, jotta narratiivinen haastattelu onnistuu ja onnistuminen yleensä vaatii haastateltavan orientaatiota tarinankerrontaan. Narratiivisessa haastattelussa Hyvärinen & Löyttyniemi (mts. 191) korostavat tutkijan roolin tärkeyttä, jolla hän pyrkii löytämään kertomuksia pyytämällä haastateltavan puhumaan vapaasti, muotoilemalla kysymykset kertomuksia kutsuviksi ja antamalla haastateltavalla tilaa kertomusten mahdollistamiseksi. Narratiivinen tutkimus tutkimusmenetelmänä kohdistaa huomion kertomuksiin, jotka voi karkeasti jakaa kahteen: kertomus voi olla itsessään lähtökohtaisesti tutkimuksen materiaalia, tai tutkimuksessa tuotetaan kertomuksen avulla tietoa eli kertomus on tällöin tutkimuksen tulos (Heikkinen 2010: 116). Narratiivisen tutkimusmenetelmän käytötapa tässä tutkimuksessa pohjautuu näkökulmaan, jossa tutkimus tuo esiin johtajanaisten itsensä kertomana tarinoita oikeasta elämästä, missä he päivittäin työskentelevät. Tutkimuksella tuodaan esiin stereotypioita, joita johtajanaiset

ovat kokeneet urallaan ja jotka ovat vaikuttaneet heidän etenemiseen yrityksissä päättäjäsemaan. Tutkimus ei pyri muuttamaan tai mitenkään vaikuttamaan johtajanaisten työskentelyyn tai heidän työn tekemisen ympäristöön tai olosuhteisiin. Sen sijaan tutkimuksella on vain rooli tiedontuottajana ja muodostajana. Haastattelua orientoivat kysymykset on muotoiltu kertomuksia houkutteleviksi. Silti paljon riippuisi siitä, kuinka paljon haastateltavat ovat valmiita omista kokemuksistaan julkisesti kertomaan. Haastateltavia voidaan ohjata tietoisesti muistelevaan jotakin tapahtumaa tai kuvailemaan niitä haastattelun muodossa kysymyksellä, joka hakee kertomuksia. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005: 220.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) määrittelevät, että narratiiviset tarkastelutavat soveltuvat esimerkiksi tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita yksilöiden vapaasti kertomista asioista, tarinoista omasta elämästään. Näissä tarinoissa tehdään selontekoja, puolustaudutaan, otetaan kantaa, kritisoidaan, tehdään asioita ymmärrettäväksi ja asemoidaan itseä ja muita. Narratiivisissa tutkimuksissa tutkimusaineistoina voidaan käyttää sanomalehtikirjoituksia, tarinoita yms. valmiita kulttuurituotteita, jolloin samasta ilmiöstä kirjoitettujen kertomusten tai selontekojen näkökulmissa saattaa olla huomattavasti variaatiota. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006: 119.) Narratiivisen aineiston analysointi näyttäisi vaativan tutkijalta aina tulkintaa. Analyysissa tehdään ero narratiivisen ja narratiivien analyysin välille. Heikkisen (2010: 122) mukaan narratiivisessa analyysissä tuotetaan kertomuksia aineiston kertomuksista, kun taas narratiivien analyysissä keskitytään aineiston kertomusten luokitteluun.

Toteutin tutkimukseni haastattelut Hyvärisen & Löyttyniemen (2005) sekä Heikkisen ja Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) kertomia suuntaviivoja mukaillen. Haastatteluun Pohjanmaan Kauppakamari lähetti pyynnöstäni haastateltaville kesäkuun alussa ennakkoilmoituksen, joka on esitetty liitteessä 2. Kun tarkka ajankohta haastattelulle oli sovittu, lähetin haastateltaville kutsukirjeen, joka on esitetty liitteessä 1. Tämän jälkeen pidin jokaisen kanssa henkilökohtaisen haastattelun kyseisenä ajankohtana. Tutkimusaineisto pohjautui teemahaastatteluun, jossa kysymykset muistuttavat narratiivisen haastattelun muotoa sisältäen sanoja kuten esimerkiksi *"kuvailisitko"* tai *"kertoisitko"*.

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan nimensä mukaisesti ennalta mietittyihin teemoihin (Hirsijärvi ym. 2018: 210). Kohdennuksen tehtävä oli antaa jonkinlainen aihepiiri ja teema keskusteluille. Haastattelun aluksi pyysin haastateltavaa kertomaan omin sanoin vapaasti minkälainen urapolku hänellä on ollut nykyiseen tehtävään. Tarkoitukseni oli tällä ensimmäisellä yksinkertaisella lämmittelykysymyksellä orientoida haastateltavaa tarinankerrontaan. Seuraavaksi pyysin haastateltavaa kertomaan, mitkä ovat olleet haastateltavalle merkityksellisiä tapahtumia uran aikana, jotka ovat inspiroineet ja vieneet häntä eteenpäin. Lopuksi halusin, että haastateltava kuvailisi vapaasti kriittisiä käännekohtia tai asioita, jotka ovat hidastaneet hänen työuraan. Näissä jälkimmäisissä kysymyksissä haastateltavan oma ääni tulisi mielestäni hyvin esille, sillä vastauksena saatavat kertomukset ja tarinat olisivat oletettavasti laajempia ja yksityiskohtaisempia. En ollut varma siitä, kuinka moni haastateltavista oli todella varautunut haastatteluun miettimällä ennakkoon valitsemiani aihepiirejä. Siitä huolimatta pyrin itse kuuntelemaan heitä huolellisesti, ja rohkaisemaan tarinan kerrontaan lyhyillä kommentteilla kuten esimerkiksi ”kertoisitko lisää” tai ”kuvailenko mitä sitten tapahtui”. Haastattelujen aikana tein lisäksi muistiinpanoja ja kunkin haastattelun päätteeksi kirjoitin talteen ajatuksiani ja tunteitani haastattelusta ja haastateltavasta.

Narratiivisuus näyttäisi kirjallisuuden perusteella olevan eräs tapa asioiden ja ilmiöiden ymmärtämiselle, joten lähestymistapana se tuntui luontevalta. Hänninen (2000: 14–15) on väitöskirjassaan kuvannut narratiivisella tutkimuksella kaikkea sellaista tutkimusta, jossa ymmärryksen välineenä käytetään tarinan, kertomuksen tai narratiivin käsitettä ja jossa aineisto koostuu kirjoitetuista kertomuksista tai puhutuista tarinoista. Hyvin samansuuntaisesti tämän määrittelee myös Heikkinen (2010: 143), jonka mukaan narratiivisesta tutkimuksesta voidaan puhua silloin, kun kertomuksia, eli narratiiveja, hyödynnetään tutkimusaineistona. Riessmanin (2008) mukaan kertomukset paljastavat totuuksia haastateltavien omista kokemuksista ja millaisia tunteita näihin kokemuksiin on liittynyt. Suomen kielessä tarina saatetaan mieltää myös kertomuksen synonyymiksi, vaikka eroja käsitteiden välillä onkin. Esimerkiksi Hännisen (2000: 94) mukaan tarina voidaan nähdä kertomukseen sisältyvänä asiana, joka voidaan välittää toisille erilaisin kertomisen tavoin. Tässä tutkimuksessa naisjohtajien kertomuksien taustalla ovat hyvin erilaiset tarinat

menneistä tapahtumista, joka ei välttämättä ole täysin samanlainen kuin tarina todellisuudessa on. Tutkittavat saattavatkin Hirsijärven ym. (2018: 218–219) mukaan täyttää muistissa olevia aukkoja kuvitteellisilla kertomuksilla, mutta lähestymistapana kertomukset toimivat silti erinomaisina tiedon tuottajina ja välittäjinä tutkimusta varten. Näiden seikkojen vuoksi narratiivinen lähestymistapa tutkimusaiheeseeni tuntui kuitenkin sopivalta valinnalta.

Tutkimukseni talouselämän julkaisujen tutkimusmenetelmä perustuu Braun & Clarken (2006) esittämään temaattiseen analyysiin. He jakavat analyysin kuuteen vaiheeseen, jotka ovat aineistoon tutustuminen, aineiston koodaaminen, teemojen hahmottaminen, teemojen tarkastelu, teemojen nimeäminen ja määrittely sekä raportin kirjoittaminen. Temaattisen analyysin pyrkimyksenä on yksinkertaisesti ja joustavasti järjestää, ryhmitellä ja kuvata valittua aineistoa. Aineistosta pyritään löytämään ja kuvaamaan sekä epäsuoria että tulkittavissa olevia käsityksiä ja asioita, eli teemoja. Temaattinen analyysi ei ole niin sidottu tiettyihin teoreettisiin malleihin kuin monet muut laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät. Silti se mahdollistaa aineiston rikkaan ja yksityiskohtaisen analyysin. Temaattisen analyysin tekemiseen ei ole olemassa täsmällistä ohjetta ja tästä syystä sen toteuttamistavat voivat olla hyvin erilaisia. (Braun & Clark 2006: 87–93.) Myös tässä tutkielmassa tekemäni temaattinen analyysi valituista mediateksteistä on omanlaisensa, joka on kuvattu myöhemmin pääluvussa 5. Jaoin analyysin kolmeen vaiheeseen, jotka olivat kerää ja tutustu aineistoon, pelkistä kiinnostavat asiat yhteen, kokoa temaattinen kartta. Ensimmäisessä vaiheessa mediatekstit kerättiin ja tulostettiin. Lukemisen yhteydessä tulosteisiin tehtiin kiinnostavien asioiden kohdalle alleviivauksia ja muistiinpanoja. Toisessa vaiheessa kiinnostavia asioita pelkistettiin ja etsittiin samankaltaisia teemoja ja niiden välisiä suhteita toisiinsa. Viimeisessä vaiheessa teemat määriteltiin ja nimettiin. Lopputuloksena kustakin teemasta piirrettiin ”*mindmap*” -kartta.

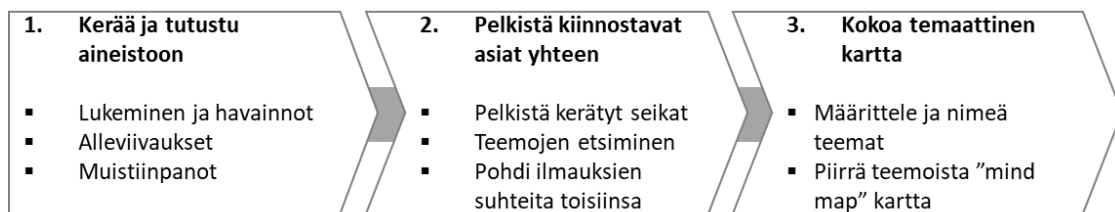
5 Tutkimusaineiston analyysi ja keskeisimmät tulokset

Tässä pääluvussa esitellään tutkimusaineiston analyysi ja keskeisimmät tutkimustulokset, jossa haastateltavat pääsevät ääneen. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan ja analysoidaan naisjohtajiin liittyvää julkista keskustelua erilaisten mediatekstien avulla. Medialla on suuri merkitys siinä, miten ajattelemme naisjohtajista ja miellämme naisjohtajuuden. Toisessa alaluvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen analysointimenetelmänä käytettyä kolmivaiheista aineiston sisällönanalyysiä. Käytetty malli korostaa haastateltujen henkilöiden omien sisäisten tarinoiden ja kertomusten esilletuomista, jolloin mahdolliset aineiston tulkinnat jäävät hyvin vähäiseen rooliin. Tämä osuus kuvaa haastateltujen naisjohtajien todellista elämää. Kolmannessa ja neljännessä alaluvussa kuvataan narratiivisen haastattelututkimuksen aineistosta löydetty keskeisimmät tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Pyrin tuloksina kuvaamaan sitä, miten yritysten johtoasemassa toimivat naiset ovat kokeneet urallaan stereotyyppien, ennakoasenteiden ja syrjinnän vaikutukset omassa työssään.

5.1 Talousalan julkaisujen analyysi

On tärkeää, ettei naisjohtajatutkimusta tehdä vain akateemiselle tiedeyhteisölle vaan tutkimustuloksia myös popularisoidaan mediassa eri kohderyhmille esimerkiksi talousalan julkaisuissa, aikakauslehdissä sekä digitaalisesti julkaistussa mediassa. Naisjohtajista voidaan saada median julkaisujen välityksellä täysin erilainen kuva kuin se todellisuudessa on. Median luomilla mielikuvilla ja tarinoilla on voimaa, jonka mahti näkyy muuallakin kuin vain tieteellisissä tutkimuksissa ja tiedotusvälineiden uutisissa. Lähes päivittäin törmäämme erilaisiin tarinoihin naisjohtajien kokemista stereotyyppioista ja syrjinnästä esimerkiksi lehdissä ja mainonnassa. Medialla on ollut jo vuosikymmenten ajan suuri vaikutus mielikuvien luonnissa, ja digitalisaation ja sosiaalisen median aikana vaikutus ihmisiin on kasvanut valtavasti. Median välityksellä meille muodostuu myös mielikuvia naisjohtajista, jota kutsutaan myös naisjohtajien julkiseksi kuvaksi.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tarkastella naisjohtajiin liittyvää julkista keskustelua erilaisten talouselämän julkaisujen avulla. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia artikkeleita kirjoitettiin vuonna 2019 liittyen naisjohtajiin ja -johtajuuteen. Tämän avulla voitaisiin lisätä ymmärrystä, joka mahdollistaisi myöhemmin erilaisten sisältöalueiden tulkintojen ja asioiden välisten merkitysten muodostamisen. Viitekehyksenä toimii tutkimuskysymys: Millaisen kuvan julkiset mediatekstit antavat naisjohtajiin kohdistuvista stereotypioista ja niiden merkityksestä? Tarkoituksena ei ollut todentaa jo yleisessä tiedossa olevia totuuksia tai pyrkiä yleistämään asioita tilastollisesti. Talouselämän julkaisut tulkittiin ja luokiteltiin kuviossa 6 esitetyn Braun & Clarken (2006) suhteellisen joustavan temaattisen analyysin perusteella. Temaattinen analyysi on oiva tapa järjestää, ryhmitellä ja kuvata aineistoa yksinkertaisesti.



Kuvio 6. Temaattinen analyysi (mukaillen Braun & Clarke 2006)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa julkaisut kerättiin yhdellä hakusanalla "naisjohtaja" talouselämän julkaisuista vuodelta 2019. Julkaisut tulostettiin ja luettiin läpi ja samalla tehtiin havaintoja, alleviivauksia ja muistiinpanoja sisällöissä toistuvista seikoista, jotka liittyivät naisjohtajiin kohdistuviin stereotypioihin, ennakoasenteisiin ja syrjintään. Analyysin toisessa vaiheessa artikkeleista kerätyt seikat pelkistettiin ja niistä etsittiin yhteisiä teemoja. Samalla pohdittiin ilmauksien suhteita toisiinsa. Viimeisessä kolmannessa vaiheessa määriteltiin ja nimettiin teemat, jotka on esitetty kuvioissa 6, 7, 8, 9 ja 10. Mediatekstien temaattisessa analyysissä yhteisiä teemoja muodostui yhteensä kolme kappaletta: stereotyyppiset käsitykset naisjohtajista, asenteellinen yrityskulttuuri, yritysten syrjivät käytännöt.

5.1.1 Stereotyyppiset käsitykset naisjohtajista

Kuoviossa 7 on kuvattu talouselämän julkaisujen analyysin tuloksia stereotyyppisistä käsityksistä naisjohtajia kohtaan. Stereotyyppiset käsitykset liittyivät miesten suosimiseen johtajina, yleistäviin ja jäykkiin mielipiteisiin naisjohtajista jotka pahimmillaan vaikuttavat naisten yhdenvertaiseen asemaan miehiin nähden työelämässä. Mediassa sekä naiset että miehet johtajina popularisoidaan ja eriarvoistetaan stereotyyppisesti. Useissa talouselämän julkaisuissa mainittiin hyvin tyypillisiä maskuliinisia johtajaihanteita:

Hyvä johtaja on eleetön, lyhytsanainen ja puhuu matalalla äänellä.

Mies on johtaja, nainen on sihteeri.

Talouselämän julkaisuissa hyvä johtaja on stereotyyppisesti usein siis mies. Miestä pidettiin joissain julkaisuissa uskottavampana ja varmana valintana naiseen nähden rekrytointitilanteissa. Eräässä toisessa julkaisussa nuorilla naisilla väitettiin olevan puutteita johtajaominaisuuksissa, mutta yli 40-kymmppistä naisjohtajaa pidettiin jo pelottavalta:

Minulla on se käsitys, että mies on johtajana uskottavampi kuin erityisesti nuori nainen. Vanhemmat miehet edelleenkin nimittävät mielellään hyvin paikkoihin "nuoria leijonia", omia nuoruudenaikaisia kuviaan.

Nuori kunnianhimoinen nainen voi olla veikeä maskotti, mutta yli 40-kymppinen kunnianhimoinen nainen on pelottava akka.

Analyysin mukaan hyvin tyypillinen stereotyyppinen mielikuva naisista johtajina talouselämän julkaisuissa oli se, että nainen on johtajaksi liian pehmeä, tunteellinen ja itsekriittinen (vrt. Puttonen 2006; Lämsä ym. 2014; Eagly ym. 2019). Naisjohtajiin liitettiin mediassa paljon myös feminiinisiä ominaisuuksia kuten hoivaavuutta ja äitiyttä (vrt. Lämsä ym. 2014; Katila Ericsson 2013). Talouselämän julkaisuista löytyi selkeitä yleistäviä ja jäykkiä mielipiteitä naisjohtajia kohtaan. Erään julkaisun mukaan naisjohtajat ovat liian sovinnaisia ja täydellisyyden tavoittelijoita, jotka matkiessaan liikaa menestyviä miesjohtajia korostavat heikkoa kunnianhimoaan. Persoonallisesti johtavia nuoria naisia

näyttäisi analyysin tulosten perusteella olevan yrityksissä varsin vähän (vrt. Lämsä ym. 2014):

Vielä opiskeluaikana kuvittelin naiivina, että sukupuolella ei ole väliä. Kyllä sillä on. Poikkeuksia löytyy mutta yleisesti yrityskulttuureissa ja asenteissa, myös naisten omissa on vallitsevana miehin pörjäämisen oletus. Naisjohtajien profiilit ovat edelleen kapeampia kuin miesten. Mielestäni ”kympin tyttö” jää edelleen valitsematta samoin kuin kovaääninen ”kaakattaja”. Naisjohtaja on yleensä melko sovinnainen.



Kuvio 7. Stereotyyppiset käsitykset naisjohtajista

Haastatellut kertoivat, että mikäli nainen ottaa liian maskuliinisen roolin, hänen käyttäytymisessään alkaa näyttäytyä myös negatiivisia piirteitä, joita ei arvosteta esimerkiksi työhönottotilanteissa. Nuorta kunnianhimoista ja lapsetonta naisjohtajaa kuvattiin eräässä julkaisussa stereotyyppisesti blondiksi ja ”bimboksi”. Tällaisen nuoren naisen palkkaaminen kuvattiin riskirekrytoinniksi ja kustannustekijäksi yritykselle. Jos hänet palkataan, hän on ”kohta pyytämässä vapaita ja ura keskeytyy”. Erään toisen julkaisun mukaan ”nuoren naisen palkkaaminen on riski, sillä hän saattaa lisääntyä milloin tahansa”. Tämän tutkimuksen viitekehityksessä mainittu yksilötaso käsittää Puttosen (2006: 66) mielestä tärkeitä tekijöitä kuten edellä mainittuja naisten persoonallisuuden piirteitä, mutta myös koulutus- ja uravalintoja sekä priorisointeja perheen ja työuran kesken.

Hyvin usein menestyviä naisjohtajia kuvataan akateemisessa kirjallisuudessa persoonallisuuden piirteissä itsevaltaisina, kuin Pohjan Akkoina, jotka tietävät mitä tahtovat ja jotka iskevät kädet surutta saveen. Tällaiset naisjohtajat antavat mielikuvan johtajista, jotka jyräävät urallaan eteenpäin ja ovat erittäin ylemmydentuntoisia ja menestyviä (vrt. esim. Kanter 1977 vrt. Lämsä & Tiensuu 2002). Talouselämän julkaisujen analyysi ei kuitenkaan vahvistanut aiemmin mainittua Pohjan Akka mielikuvaa naisjohtajista. Nykypäivän menestyvät naiset ovat median mukaan määrätietoisia ja kunnianhimoisia johtajia. Median luomat mielikuvat menestyvistä naisjohtajista vaikuttavat johtajiksi haaveilevien suomalaisten nuorten naisten uravalintoihin. Moni heistä varmaankin haluaisi olla samanlainen johtaja kuin esikuvansa Sari Baldauf, Satu Huber tai Sanna Suvanto-Harsae. Mikäli opintojen aikana esikuvat alkavat tuntumaan vain kaukaisilta unelmilta, mediatekstien mukaan moni naisista painaa urallaan kuitenkin jarrua, kuten Lämsä ym. (2014) väittävät. Myös Puttosen (2006: 66) mukaan moni nainen valitsee sellaisia koulutusratkaisuja, joita pidetään sopivana hänen sukupuolelleen mutta jotka eivät valmenna heitä tulevaisuuden johtajan uralle haasteellisuuden tai vaadittavan kokemuksen kannalta.

Analyysistä voidaan päätellä, että stereotyyppisiä käsitykset naisjohtajien puutteellisesta ominaisuuksista johtamisessa koulutus- tai uravalintojen takia aiheuttavat sen, että he eivät välttämättä kohtaa työpaikoillaan yhdenvertaista kohtelua miehiin nähden. Seuraukset näkyvät esimerkiksi palkkaustilanteissa. Lisäksi uransa alkuvaiheessa olevaa naisjohtajaa arvioitiin usein miesjohtajia epäpätevimmiksi, jopa kustannustekijäksi tai riskiksi yritykselle. Tämä tulos on linjassa uusimpien tieteellisten tutkimusten kanssa (ks. esim. Eagly ym. 2019; Hoobler 2018; Gipson 2017). Analyysin toinen löydös on, että stereotyyppiat, yleistävät ja jäykät mielipiteet jarruttavat naisten etenemistä yritysten johtoon. Talouselämän julkaisuissa stereotyyppioiden kerrottiin olevan seurausta syvästi juurtuneista asenteista, arvoista, normeista ja ennakkoluuloista yhteiskunnassa (vrt. Lämsä ym. 2014). Erään julkaisun mukaan naisjohtaja miellettiin *”kotona lapsiaan lempeästi kasvattavaksi äidiksi”* (vrt. Elias 2018; Aalto-Nevalainen 2018; Carli & Eagly 2015). Kun äitiyttä tarkasteltiin useamman talouselämän julkaisun perusteella, voidaan todeta, että naisjohtajat kärsivät urallaan perheen ja työn yhteensovittamisen ristiriidoista (vrt. Herranen 2019). Stereotyyppisesti julkaisuissa ajateltiin, että *”äitiys vaikuttaa naisjohtajan*

työmotivaatiota alentavasti”. Joissain toisissa julkaisuissa kerrottiin, että ”*vanhemmuus voisi myös tukea naisjohtajan uraa tarjoamalla uusia prioriteetteja ja toimintamalleja*”. Työn tekeminen johtotehtävissä saattaisi tämän mukaan jopa tehostua. Puttonen (2006: 68) väittää, että äitiyteen liittyy stereotypioita, kuten heikko sitoutuminen organisaatioon ja passiivisuus, josta koituu negatiivisia asenteita äitejä kohtaan.

Analyysin perusteella näyttäisi siltä, että pelkästään naisjohtajan hyvä koulutus ja oma-aloitteisuus ei nykypäivänä riitä. Naisjohtaja tarvitsee lisäksi niin ulkopuolista tukea kuin myös yrityksen sisäistä tukea tasapainoillessaan oman uran ja vapaa-ajan hallinnan keskiössä. Tarpeellisen uuden tiedon ja informaation antajina analyysi paljasti erilaiset verkostot, naisjärjestöt sekä ulkopuoliset hallitusjäsenyydet koettiin erittäin tärkeänä. Analyysin tuloksissa korostui myös yrityksen naisille suunnattujen mentorointiprosessien, roolimallien ja heidän omien esimiesten rohkaisun merkitys (vrt. Elias 2018; Carli & Eagly 2015). Eräässä julkaisussa todettiin, että liike-elämässä ollaan totuttu tietynlaiseen johtamis- ja viestintätyyliin, joka ohjaa käsityksiämme naisjohtajista:

Eivät yrityskulttuurit tänä päivänä sinänsä suosi suoraan miehiä, mutta rakenteelliset asiat helposti sitä tekevät, joten pitäisi keskittyä niiden kulttuuripiirteiden vahvistamiseen, jotka tukevat tasa-arvoista työelämää. Se kasvattaisi naisten itseluottamusta hakea vastuullisiin tehtäviin. Naisten pitää ilmoittaa ja sanoa haluavansa johtaa ja sitten otettava tarjottu paikka, vaikka ei 100%:sta valmiutta. Tekemällä oppii.

Eräässä toisessa julkaisussa korostettiin perheen ja lähiomaisten sekä oman perheen tukea (vrt. Välimäki ym. 2001). Puolison ja kodin antaman tuki näyttäisi sekä voimaannuttavan että sparraavan naisia menestymään urallaan ja etenemään uratikkailla eteenpäin:

Kannustava puoliso on tärkeintä jokaisen johtajan menestykselle sukupuolesta riippumatta... Oma perhe, suku, pitkäaikaiset ystävät ja laaja koulukaveriverkosto on voimavara ja tuki olipa sitten missä roolissa tahansa.... Rohkaisu, mahdollisuuden tarjoaminen, kannustus ja työnjako kotona on auttanut paljon.

Hyvin yksimielinen käsitys analyysissä saatiin seikkaan, että tie yritysten ylimpään johtoon kulkee yleensä keskijohdon vaativien asiantuntijatehtävien ja kokemusten kautta (vrt. Lämsä ym. 2014). Valmius ottaa vastaan haasteita ja jopa riskejä osoittautui

analyysissä merkittäväksi tekijäksi naisjohtajien uralla. Eräessä julkaisussa korostettiin vastuullisten tehtävien saamisen merkitystä tärkeäksi:

Olen osannut tarttua liaaniin, kun se on tullut kohdalle. Olen sanonut, että kun jotain keskijohdon tehtävää tarjotaan, naiset alkavat vähätellä tietojaan ja ajattelevat, että minulta puuttuu tätä ja tätä osaamista ja epäröivät. Olen valinnut asioita, mistä oppii eniten, vaikka ne ovat riskipitoisempia valintoja.

Eräessä toisessa julkaisussa tuotiin esiin se, että naisjohtajan on oltava myös oikeassa paikassa oikeaan aikaan sekä uskaltaa ottaa vastaan ihan uusia haasteita heti kun esimies niitä mahdollisesti tarjoaa:

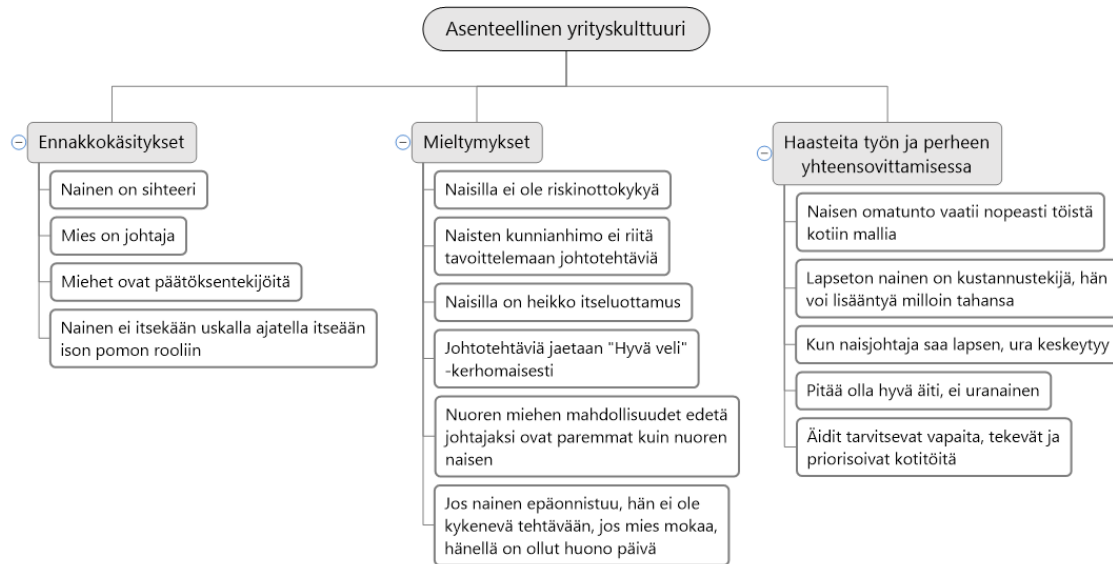
Jos esimiesten tukea ei ole, et pääse edes sille tasolle, josta valintoja tehdään. Esimiesten rooli myös tärkeä, jotta antavat mahdollisuuden kasvaa haastavimpiin tehtäviin. Minulla on ollut urani alusta asti rohkeita esimiehiä, jotka ovat laittaneet minua koviin paikkoihin ja vaativiin tehtäviin. Onnistumiset ovat kantaneet ja vahvistaneet itseluottamusta. Ja sitä myötä oma rohkeus vaativampiin tehtäviin on tullut. Esimiesten luottamus ja rohkeus tarjota "epätyypillisiä" urasiirtoja ovat vieneet eteenpäin.

5.1.2 Asenteellinen yrityskulttuuri

Kuviossa 8 on esitetty talouselämän julkaisujen analyysin tuloksena syntyneitä käsityksiä asenteellisesta yrityskulttuurista, jossa naisia ja miehiä ei tasapuolisesti arvosteta. Naisjohtajasta luotiin ennakkokäsityksiä, mieltymyksiä tai luuloja ennen kuin häntä oli kohdattu tai saatu käytännön kokemuksia. Analyysin perusteella hyvin vahva ennakkosasenne yrityselämässä oli, että *"nainen on sihteeri ja johtaja on mies"*. Naisen epäiltiin jopa itsensä epäilevän omaa rohkeutta ja kunnianhimoaan astua suuren johtajan saappaisiin. Yrityskulttuuri on usein miehiä suosiva ja mies on silloin se, joka toimii yrityksessä päätöksentekijänä. Naiset yrittivät joko sopeutua tällaiseen miehiseen ja maskuliiniseen yrityskulttuuriin tai jäivät jumiin erilaisiin urapolun labyrinthteihin (vrt. Lämsä ym. 2014: 341). Talouselämän julkaisuissa kerrottiin usein haasteita naisjohtajan työn ja perheen yhteensovittamisessa. Johtajan nimityksiä väitettiin jaettavan edelleen *"hyvä veli"* -kerhomaisesti seuraavalla tavalla:

Korkeimpia johtotehtäviä jaetaan edelleen usein hieman hyvä veli -kerhomaisesti. Ja naisten oma kunnianhimo ei riitä tavoittelemaan johtotehtäviä.

Miehiä suosiva yrityskulttuuri näkyy pahasti suomalaisten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajavalinnoissa. Kuvio on niin monotoninen, on kuin uusille hahmoille ei olisi tilaa tai niitä ei edes pystytä kuvittelemaan.



Kuvio 8. Asenteellinen yrityskulttuuri

Asenteellisen yrityskulttuurin haasteet näkyivät analyysissä erityisesti naisjohtajan varhaisen uran aikana, joihin usein liittyy usein myös perheen perustaminen. Ennakkواسenteellisesti osuvin erään julkaisun kuvaus oli, että *"naisen omatunto vaatii nopeasti töistä kotiin mallia"*. Äitien pitkiä perhe- ja hoitovapaita on pidettiin joissakin julkaisuissa usein urajarruina (ks. esim. Hellman 2019) :

Vapaiden epätasainen jakautuminen on edelleen syy, miksi naiset viettävät liikaakin aikaa syrjässä työelämästä. Pitäisi ajatella, että lasten hoito on kaikkien, ei pelkästään äitien vastuulla. Pitkä hoitovapaa ja äitiysloma syövät jo ison osan tärkeistä vuosista, jolloin uraa tehdään.

On aivan selvää, ettei mahdollisuus voi olla sama, jos olet esim. ollut 3 x 1v äitiyslomalla puhumattakaan, että olisi hoitovapaalla. Et näy työpaikalla, joten et voi tulla huomioiduksi potentiaalisena etenijänä tai mahdollisissa uusissa paikoissa.

Analyysin perusteella naisjohtajilta puuttuu riskinottoa kykyä ja kunnianhimoa, jonka väitettiin eräessä julkaisussa näkyvän niin, että nuorella miehellä on paremmat etenemis- mahdollisuudet kuin naisella. Eräessä julkaisussa ihannoitiin nuoria ja kunnianhimoisia naisia *"veikeinä maskotteina"*, mutta yli 40-kymppinen kunnianhimoinen nainen olikin

jo ”pelottava akka”. Syrjintä työnhaku- ja palkkaustilanteissa johtaa talouselämän julkaisujen mukaan helposti siihen, että naisjohtaja tekee väärä uravalintoja, eikä pääse oikeaan urapolkuun yrityksen keskijohdosta ylimpään johtoon. Nuorille naisjohtajille kaivattiin lisää oma-aloitteisuutta ja asennetta. Näiden ominaisuuksien puutteet nousivat joissakin julkaisuissa erittäin merkittäväksi esteeksi urakehitykselle (vrt. Elias 2018; Lämsä ym. 2014), jota eräässä julkaisussa kommentoitiin seuraavasti:

Sekä työympäristön että naisten oma asenne vaikuttaa. Mies on johtajana uskottavampi kuin erityisesti nuori nainen...Nuorilla naisilla on enemmän can do -asennetta ja rohkeutta kuin vanhemmilla naisilla oli aikoinaan...Naisten oma asenne estää etenemisen. Naisten pitää ottaa kyynärpäät käyttöön ja tuoda itsensä esille.

Uralla menestyminen voi ilmetä hyvin monella tapaa ja analyysin mukaan se on kuitenkin loppukädessä jokaisesta naisjohtajasta itsestään kiinni. Onnistuminen vaatii naisjohtajalta hyvää itsetuntemusta (vrt. Elias 2018), mutta talouselämän julkaisujen mukaan myös muitakin tärkeitä ominaisuuksia:

Pitää olla rohkeutta tehdä ja heittäytyä, mutta samalla on tärkeää osata sanoa ei...Keskusteluissa hyvän johtajan ominaisuuksista on esiintynyt ihmiskeskeisyys, empatia ja armollisuus tärkeimpinä asioina, ei niinkään perinteisesti kuvitellut ominaisuudet, kuten johtajan voimakkuus...Oikea asenne, uteliaisuus ja aito innostus oppia ja kehittyä voi ratkaista enemmän, kun aiempi kokemus työhaussa ja unelmaduunin saannissa...

5.1.3 Yritysten syrjivät käytännöt

Kuoviossa 9 on kuvattu analyysin tuloksia yritysten syrjivistä käytännöistä. Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulisi toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä. Työnantajan tulisi myös edistää sekä naisten että miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin luomalla heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Tämän analyysin perusteella syrjintää ilmeni naisjohtajan työn ja äitiyteen liittyvissä näkemyksissä (vrt. Elias 2018; Aalto-Nevalainen 2018; Carli & Eagly 2015). Eräässä julkaisussa nostettiin esiin tasa-arvovaltuutetuille tulevia yhteydenottoja rekrytointitilanteissa esiintyvistä asenteellisista ongelmista:

Jopa puolet tasa-arvovaltuutetulle tulevista työelämää koskevista yhteydenotoista koskee syrjintää raskauden ja perhevapaiden perusteella. Toiseksi eniten yhteydenottoja tulee työnhakutilanteista ja kolmanneksi eniten palkkauksesta.

Työnhakutilanteita sekä raskaus- ja perhevapaita koskevat ylilyönnit voivat myös kietoutua toisiinsa. Raskaus- ja perhevapaata koskeva syrjäntäpäily voi liittyä raskauteen ja määräaikaiseen työsuhteeseen sekä työntekijän kohteluun perhevapaalta palatessa. Voi käydä esimerkiksi niin, että työnantaja jättää määräaikaisen työsuhteen uusimatta, kun nainen kertoo raskaudesta.



Kuvio 9. Yritysten syrjivät käytännöt

Analyysin perusteella uransa alkuvaiheessa olevilla naisilla oli vaikeuksia päästä yritysten ylimpään johtoon ja erityisesti yrityksen vetäjiksi (vrt. Lämsä & Tiensuu 2002). Mies tulee todennäköisemmin nimitetyksi johtajaksi, vaikka mies- ja naishakijalla olisi samat ominaisuudet. Eräessä julkaisussa syyksi ilmoitettiin Suomen vahvoja miesverkostoja:

Suomessa on vahvat miesverkosto mekanismit, jotka vieläkin voimissaan. Lisäksi olen kokenut, että Suomessa on nurkkakuntaisuuden ilmapiiriä, ja avoimuuden lisääntyminen on hitaampaa kuin esim. naapurimaissa.

Yrityksissä pitää luoda käytäntöjä, jotka antavat naisille mahdollisuuden päästä näkyville oman osaamisen, kehittymisen ja suorituksen suhteen. Lisäksi pitää rekrytoida myös potentiaalin, ei pelkästään jo tehtyjen näyttöjen perusteella.

Analyysistä selvisi, että naiset näyttäisivät valitsevan miehiin verrattuna toisenlaisia opintopolkuja sekä tukitoimintojen ammatteja, jotka huonontavat ja jarruttavat uralla etenemisen mahdollisuuksia yritysten ylimpiin johtotehtäviin (vrt. Michailidis ym. 2012). Mikäli he eivät omilla uravalinnoillaan jarrua paina, se tehdään Puttosen (2006: 62–64)

mukaan heidän puolestaan lopulta ylimmän johdon eriarvoistavissa rekrytointipäätöksissä ja organisaation sisäisissä siirroissa (vrt. Ekonen 2014). Analyysi toi esiin naisjohtajia kohtaan esiintyvää vähättelyä ja häirintää sukupuolen takia, jotka ilmenivät naisjohtajan uralla hidastavina ja jarruttavina tekijöinä (vrt. McKie & Jyrkinen 2017). Eräässä talouselämän julkaisussa listattiin laajalti minkälaista häirintää naisjohtajat nykyään työssään kokevat:

Likistelyä tanssilattialla firman juhlissa, asiakastilaisuudessa asiakkaiden tyhmiä vitsejä tai likistelyä tanssilattialla, ehdotuksia tapaamisiin. Seksistisiä ja vihailevia kommentteja, treffipyyntöjä, kähmintäyrityksiä jne. Niin kollegoilta, esimiehiltä kuin asiakkailtakin. Kaikki mahdollinen peffalle läpsyttelystä, ehdotteluista ja rasvaisista jutuista on kyllä koettu. Aika on onneksi paljon muuttunut. Toki ikä ja asema ovat myös suojanneet viimeisinä vuosikymmeninä.

Miehinen yritysmaailma näyttää analyysin tuloksena yleisesti ajateltuna hyvin vahvalta (vrt. Lämsä & Tiensuu 2002). Pärjätäkseen tällaisessa yritysmaailmassa naisten tulisi tehdä oikeita koulutusvalintoja ja jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan, jota muutamassa julkaisussa tuotiin hyvin esiin:

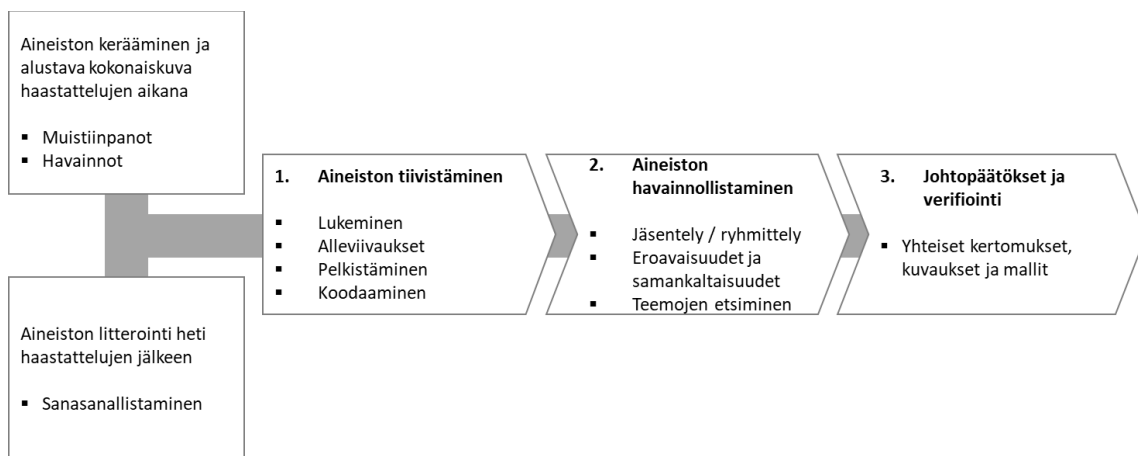
Naisen, kuten myös miehen, pitää ansaita eteneminen osaamisella, asenteella ja kovalla työllä. Kunnianhimoa pitää olla ja määrätietoisuuden pitää näkyä. Kyllä ihmisen oma asenne ja motivaatio, miehellä tai naisella, on aina ratkaiseva. Naisille esimiehet, jotka antavat vastuuta ja näytön paikkoja, ovat tärkeämpiä, mutta työpaikkaa voi ja pitääkin vaihtaa, jos sellaista ei ole tarjolla, omaa asennettaan on vaikeampi vaihtaa.

Nuoret naiset menestyvät koulussa ja opinnoissa hienosti, ovat kielitaitoisia, opiskelleet ulkomailla, aivan huipputyyppejä. Kaikki mahdollisuudet menestyä. Ainoa hidaste voi olla väärän opintolinjan valinta - mutta kun elämä on jatkuvaa oppimista, voi halutessaan myöhemmin hypätä uuteen. Sosiaaliset taidot korostuvat tänä päivänä, nuorilla naisilla tässä usein etulyöntiasema.

5.2 Teemahaastatteluaineiston analyysi

Tämän tutkimuksen taustalla on ollut tavoite pyrkiä tulkitsemaan naisjohtajuuden ilmiötä ja toisaalta ymmärtämään, mikä merkitys stereotyypioilla on ollut naisten työurien heidän edetessä yritysten johtotehtäviin. Aineiston analyysissä on hyödynnetty Tuomi & Sarajärven (2009: 108) esittämää yksinkertaista laadullista sisällönanalyysin mallia, jossa analysointiprosessi vaiheistetaan kolmeen erilaiseen vaiheeseen. Aineistolähtöinen

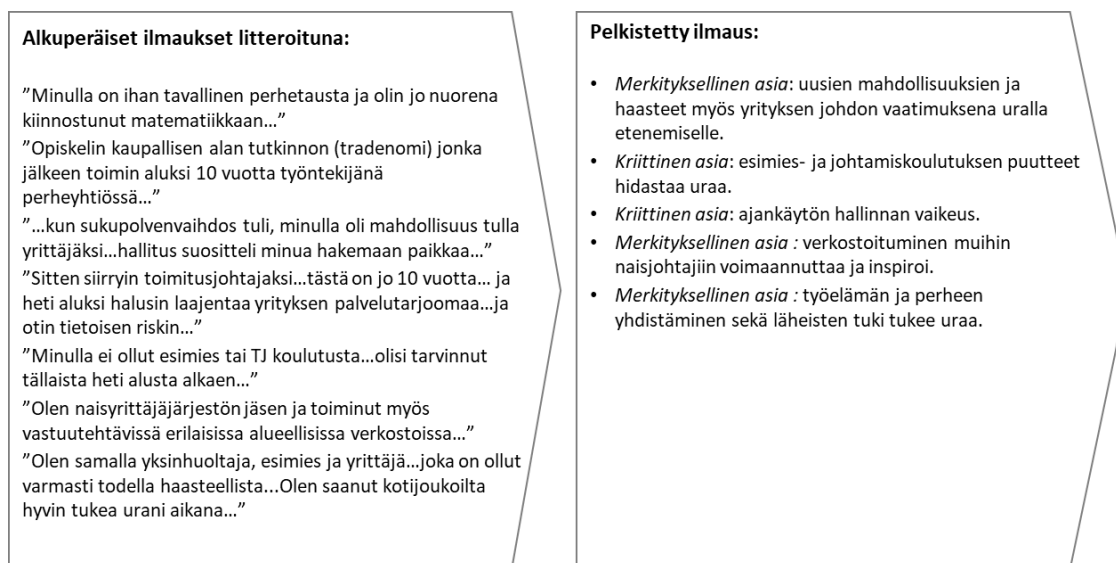
sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen metodina (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91). Aluksi haastatteluissa kerätty ja nauhoitettu aineisto on litteroitu eli kirjoitettu puhtaaksi sanasanaisesti. Seuraavaksi aineistoa on luettu induktiivisesti useita kertoja hyödyntäen myös haastattelun aikana tehtyjä muistiinpanoja ja havaintoja. Olen pyrkinyt muodostamaan aineistosta ja siinä esiintyneistä teemoista pelkistettyä kuvaa siitä, mitä niissä kerrotaan, mitä haastateltavat sanovat ja myös, miten asioista kerrotaan. Kuviossa 10 alla esitetty malli pohjautuu Miles & Hubermanin (1994) esittämään kolmivaiheiseen sisällönanalyysiin (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018: 122).



Kuvio 10. Aineiston analysointimalli (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi 2018)

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto luetaan useaan kertaan läpi hyödyntäen haastattelujen aikana tehtyjä muistiinpanoja ja alleviivaten tutkimuksen kannalta tärkeitä havaintoja. Aineistoa pelkistetään ja tiivistetään karsimalla kaikki epäolennainen pois litteroidusta materiaalista. Tietojen tiivistäminen on analyysin muoto, joka terävöittää, lajittelee, tarkentaa, hylkää ja järjestää tiedot siten, että loppupäätelmiä ja johtopäätöksiä voidaan saada aikaiseksi ja verifioida (Miles & Huberman 1994: 11). Toisessa vaiheessa aineistoa jäsennellään ja keskitytään kertomusten eroavaisuuksiin ja samankaltaisuuksiin. Aineistosta on havainnollistamalla jäsennelty ja ryhmitelty ja etsitty kertomuksen rakenneosia eli juonia. Olin kiinnostunut löytämään haastateltavien kertomuksista ja tarinoista eroavaisuuksia toisistaan, joka tekee analyysistä aineistolähtöisempää. Ryhmittely mahdollistaa aineiston jakamisen tutkimukseni kannalta erityistä huomiota kiinnittäviin juoniin. Lopuksi aineistosta tehtiin johtopäätöksiä. Kolmannessa

vaiheessa yhdistelemällä samanlaisia juonia, aineistosta pystytään muodostamaan alustavasti suurempia yhteisiä kertomuksia. Näissä yhdistyi muiden kertomusten elementtejä, jotka on verifioitu aikaisempien työvaiheiden kanssa. Uusilla yhteisillä kuvauksilla ja malleilla on myös varmistettu, ettei yksittäisten haastateltavien luottamuksellisia vastauksia pysty irrottamaan esiin. Kuviossa 11 on esitetty esimerkin omaisesti yhden haastatellun naisjohtajan litteroidun aineiston tiivistäminen ensimmäiseen teemakysymykseen.



Kuvio 11. Esimerkki aineiston tiivistämisestä (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi 2018)

Aineiston tiivistäminen tarkoitti käytännössä sitä, että litteroidusta aineistosta poistettiin kaikki epäolennainen teksti, minkä en katsonut olevan tutkimuksen kannalta tärkeää. Esimerkkeinä kaikki alkukeskustelut kuten esittelyt tai tutkimuksen kannalta epärelevantit kysymykset ja vastaukset. Tässä vaiheessa tarkoituksena on tiivistää aineisto mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi suoritettavaa tutkimusta varten, keräämällä ilmauksia ja katkelmia, joita voidaan käyttää tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin teemoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018: 124–125). Alleviivasin aineistosta asioita, jotka omasta mielestäni olivat tärkeitä. Alleviivauksien jälkeen katkelmat koodattiin erilaisiin teemoihin, joiden erotteluun käytin eri värejä ja samalla värikoodaus vastasi haastattelun aikana käytettyjä teemakysymyksiä. Tuloksena syntyi hyvin pelkistettyjä merkityksellisiä tai kriittisiä ilmauksia jokaiselle haastatellulle henkilölle. Aineiston havainnollistamisen

tarkoituksena oli etsiä kuuden haastatellun henkilön tiivistetystä aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Eskola & Suorannan mukaan (2008: 123–124) erojen ja eroavaisuuksien etsintä on aineiston analyysille hedelmällisempää kuin pelkästään samankaltaisuuksien etsiminen. Ensimmäisen tiivistämisen jälkeen aineistoa on vertailtu keskenään ja tunnistettu 20 kpl yhteneväisiä teemoja: yhdenvertainen kohtelu, työyhteisön asenteet ja yrityskulttuuri, naisjohtajien käyttäytymismallit, sosiaaliset taidot, verkostot, osaamisen hyödyntäminen, koulutusmahdollisuudet, äitiys, perhe, itsevarmuus, halu edetä uralla, puolison ja perheen tuki, diversiteetti, informaation saanti, rekrytointikäytännöt, palkkaamisen käytännöt, ylenemisen mahdollisuudet, ylimmän johdon tuki, roolimallit ja mentorointi. Näitä teemoja tarkasteltiin vielä yhteen niin, että samantyylliset tai samalta kuulostavat rakenneosat yhdistettiin toisiinsa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018: 122) korostavat sisällönanalyysin hyötyjä järjestää aineistotii-
viiseen ja yksinkertaiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tutkijan roolina on pyrkiä tunnistamaan asioita, joista on tutkimukselle hyötyä ja ymmärtämään mitä asiat merkitsevät (mts. 114–115). Lopputuloksena syntyi kuvioiden 13, 14 ja 15 mukaisesti 4 kpl pääkategoriaa naisjohtajien yhteisistä teemoista, jotka on sisällönanalyysissä tiivistetty lyhyiden kertomusten muotoon tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina. Yhteisiä teemoja ovat kertomukset yleistävistä ja jäykistä mielipiteistä, kertomukset asenteellisesta tai syrjivästä yrityskulttuurista, kertomukset voimaannuttavista ja uraa inspiroivista asioista sekä kertomukset heikentävistä ja uraa hidastavista asioista. Haastateltujen naisjohtajien anonymiteetin säilyttämisen vuoksi, aineiston havainnollistamiseen esitetyistä kuvioista ja lainauksista on jätetty pois yksityiskohtia, joiden perusteella haastateltavat henkilöt voisivat olla tunnistettavissa. Tähän lukeutuu ammattisanasto tai muut yritykseen toimintaan liittyvät tarkat ilmaisut, joita haastateltavat omalla toimialallaan suosivat.

5.2.1 Yleistävät ja jäykät mielipiteet

Kuviossa 12 on esitetty kertomuksia naisia stereotyyppisesti yleistävistä ja jäykistä mielipiteistä. Niistä selviää, että naisia saatetaan arvioida ankarimmin kriteerein johtajina heidän työsuorituksistaan kuin vastaavissa tehtävissä olevia miesjohtajia.

**Kertomukset
yleistävistä ja jäykistä mielipiteistä**

"Naisjohtajan feminiininen mielikuva on Hankenista valmistunut, jolla on kynähome ja valkoinen paitapusero. Kaikki ovat samasta muotista, naisjohtajan kuuluu näyttää tältä."

"Naiset tuntelevat aivan liikaa ja antavat hoivavietin ohjata liikaa yrityksen ja sidosryhmien sosiaalisissa tilanteissa."

"Naiset ovat liian kilttejä ja pehmeitä ja sinisilmäisinä business opitaan liian myöhään, vasta kantapään kautta."

"Rekrytoinneissa miehet ovat enemmän selkä suorassa ja uskaltavat ja osaavat vaatia esim. palkkaa, vaikka nainen usein onkin pätevämpi, hän on silti vaatimattomampi."

"Naisjohtajan pitää olla johtamisessa kovempi kuin miehen pärjätäkseen."

"Varhaisessa vaiheessa naisjohtaja heitetään heti vaativiin sidosryhmä tilaisuuksiin ja haasteisiin ja katsotaan selviääkö se – hän saa todistaa, että hänestä myös on johtajaksi."

"Yrityksissä on aina sisäisiä kuppikuntia, joihin jakaannutaan sukupuolen mukaan. Naiset omiin porukoihinsa."

Kuvio 12. Yleistävät ja jäykät mielipiteet

Haastatellut kokivat miesjohtajat suoraselkäisempinä ja vaativampina, kun taas naisten kerrottiin olevan liiankin tunteellisia ihmisten johtajina ja sosiaalisissa tilanteissa. Haasteisiin rohkeasti tarttuminen kerrottiin julkaisuissa vähentävän stereotyyppisiä käsityksiä naisten liiallisesta kiltteydestä, hoivaavuudesta, sinisilmäisyydestä ja pehmeystä johtamisessa tai sosiaalisissa tilanteissa työssään:

Naiset kuitenkin ovat sellaisia tunteellisempia ja enemmän tunteella eläviä...sosiaalisissa tilanteissa näkyy hoivaavia naisia vaikkapa sidosryhmien tapaamisissa...ja siihen businekseen liittyy myös sinisilmäisyyttä...mitä olen sitten nuorena kantapään kautta ja näistä virheistä itse oppinut. Ja hyvä niin...

Täällä on aika hyvin jakautunut, että on nuorempi porukka ja vanhempi jääräporukka...sekä miehiä että naisia...molemmiin päin. Ja jos oot vielä nuori...nuori nainen...kyllä siinä tulee esiin...aina tulee esiin jotain työttömyä ja aina se ei ole edes sanallista...

Onnistumiset varhaisen uran työhaasteissa näyttäisivät vaikuttavan naisjohtajan uran kehittymiseen myöhemmin positiivisesti. Haastateltavat kertoivat, että naisjohtajat ovat kyllä päteviä ja osaavia mutta aivan liian vaatimattomia ja sosiaalisia johtajina:

Jos siihen tulee mies ja nainen...niin vaikka nainen olisi pätevämpi...niin mies on silti enemmän selkä suorassa, ja uskaltaa ja osaa vaatia, ja nainen on hyvin vaatimaton...ja minä olen opettanut naisille, että selkä pystyy ja nenä pystyy, että teistä on mihin vaan...näytetään mitä osataan.

Mun mielestä osaava naisjohtaja osaa kyllä sosiaalisena kuunnella alaisiaan ja ymmärtää kokonaisuuksia mistä puhutaan. Kaikkea ei tarvitse itse osata, silloin kysytään asiantuntijoilta.

Empaattisuus ja naisellisuus koettiin kaikissa haastatteluissa yhtenä naisjohtajan stereotyyppisenä ominaisuutena ja tulos on samansuuntainen esimerkiksi Vanhala & Pesosen (2008: 13) tutkimusten tulosten kanssa. Jotkut haastateltavat olivat sitä mieltä, että naisia pidetään yleisesti hyvin feminiineinä, tunteilevina, kiltteinä ja pehmeinä johtajina (vrt. Ellemers 2018). Haastatellut kertoivatkin stereotyyppisistä ”yhdenmuotin businessnaisista”:

Toki naisellisuutta voi ja kannattaa hyödyntää, mutta mikään uhriutuva rooli ei kyllä heti uran alussa kannata. Mielellään vaan olla oma vahva itsensä. Uskoa siihen, että kyllä naisista on vaikka mihin. Saa välittää muttei liian nössö tai mikään lammas saa tietenkään olla.

Että sitten on sellaisia kynähome valkoinen paitapusero tyyppejä, jos ajatellaan tällaisia Hankkenin naisia, eli kaikki samasta muotista tulleita ... että on vähän niin kuin suoja sille, että naisen kuuluu näyttää tältä. Että monet naiset menee siihen naismuottiin. Ihan vapaaehtoisesti. Että ne antaa ympäristön käsitellä ja kohdella heitä stereotyyppisellä tavalla.

Tällaiselta naisjohtaja haastateltavien mielestä yleisesti mielikuvissa näyttää ja tällaiselta muidenkin naisten työpaikoilla tulisi stereotyyppisesti näyttää (ks. esim. McKie & Jyrkinen 2017; Mård 2012). Naisjohtaja luo johtamisen kulttuuria työpaikallaan omalla johtajakäyttäytymisellään. Tässä tutkimuksessa nousi vahvasti esiin naisjohtajan oman asenteen sekä muut luottamusta herättävät piirteet, jotka motivoivat koko työyhteisön mukaan toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tulos on hyvin linjassa Hyvärisen (2016: 78) tutkimusten kanssa. Haastateltavat toivat esiin, että nykypäivän naisjohtaja on hyvin koulutettu. Se ei kuitenkaan riitä vaan osaamista tarvitaan lisää

erilaisten johtamisalan lisäkoulutusten kautta. Ihmisten johtamisessa puhumisen taidon lisäksi tarvitaan kuuntelemisen taitoa:

Valitettavasti on paljon naisjohtajia jotka eivät osaa kuunnella ja puhua, ne on kaksi eri asiaa ja taitoa hyvälle johtajalle. Samalla lailla kuin on aivan eri asia johtaa ihmisiä ja liiketoimintaa...johtajan oma asenne on myös tärkeä ominaisuus...varsinkin kun pitää motivoida henkilöstöä sitten mukaan.

No minusta naisjohtaja nykyään on hyvin koulutettu, ja naisten vallatessa koulutuspaikkoja eri toimialoilla niin heidän määränsä tulee kyllä lisääntymään...mut johtajalta varmasti vaaditaan....ristiriitaisia asioita.

Että...niinku se peruskoulutus ei takaa menestymistä johtajana...varsinkaan ihmisten johtajana...et mää uskon et ala kun ala niin on alettu kouluttamaan lisää johtamiskoulutuksia.

Stereotyyppinen mielipide naisjohtajia kohtaan luo paineita heidän omaan käyttäytymiseen tietyn yleistävän käyttäytymismallin tai jäykän normin mukaisesti (ks. esim. Lämsä ym. 2014; Leiviskä 2012). Tällä naisjohtajat kertoivat olevan vaikutusta heidän itseluottamuksen kehittymiselle varsinkin uran varhaisessa vaiheessa. Haastattelujen perusteella tämä saattoi nostattaa naisjohtajissa näyttämisen halua:

Kyllä sun käytännössä pitää alussa ajatella, että minähän näytän vaikka olenkin nuori nainen ja vielä blondi, kävelen korkkareissa ja en ole sellainen nutturapäinen vanha kirjanpitäjä mihin ollaan täällä totuttu, vaan vielä eläväinen ja iloinen, enkä ole se perinteinen.

Kyllä se sellainen oma naisen päättäväisyys ja tietoisuus siitä kokemuksen myötä sitten alkaa lisääntyyn...tulee tunne, että kyllä mä tän tiedän. Kova luonne pitää olla, että siinä kulttuurissa pärjää.

Mikäli itseluottamusta on riittävästi ja naisjohtaja otti liian ”miehekkään” tai jämään johtajan roolin, se saattoi syödä omaa uskottavuutta ja luottamusta organisaatiossa:

Mä en koskaan halua kenellekään pahaa enkä missään nimessä ole sarkastinen, mutta jotkuthan kokee mut vähän pelottavana henkilönä...koska mä olen äärimmäisen suora. Ja samalla mä itse koen että mun kanssa on tosi helppoa tehdä yhteistyötä, just siitä samasta syystä...Rivien välistä ei koskaan tarvitse hakea mitään vaan mä sanon kyllä mitä mä haluan...ja olen todella selkeä siinä mitä mä odotan ihmisiltä...kaikkihan mun suorasta tyylistä ei sit pidä.

Mulla on isot lapset ja mulla ei ole mitään ajallisia tai haasteitakaan sillä tavalla...ehkä se että mulla on rima niin hirvittävän korkealla, myös siinä

johtamisessa...mä vaadin meidän työntekijöiltä kovan luokan tekemistä, ja sellaista laatuajatusta...niinku kaikesta.

5.2.2 Asenteellinen tai syrjivä yrityskulttuuri

Kuviossa 13 on esitetty kertomuksia asenteellisesta tai syrjivästä yrityskulttuurista. Haastatteluissa nousi esiin erilaisia syrjiviä käytäntöjä työelämässä naisjohtajan sukupuolen vuoksi, joka näkyy asenteellisena käyttäytymisenä tai esimerkiksi ryhmistä poissulkemisena.

**Kertomukset
asenteellisesta tai syrjivästä yrityskulttuurista**

"Naisjohtaja tykkää vain titteleistä ja saamastaan roolista, mutta ei osaa johtaa ihmisiä. Pahinta on mikäli hän luulee osaavansa ihmisten johtamisen mutta ei silti osaa."

"Nuorta naisjohtajaa 30 – 35v tytötellään tai vähätellään mm. sihteeriksi, taputellaan olkapäälle kuin pientä lasta."

"Naisjohtaja kokee ei sanallista ja hiljaista syrjintää, kollegoiden ja sidosryhmien katseet tai pienet eleet ovat erittäin vahingollisia naisjohtajan itseluottamukselle."

"Verkostoissa ja informaation saannissa titteliä vältetään, jotta naisjohtaja ei leimautuisi nuoreksi pyrkyriksi."

"Miesvaltaisissa ympäristöissä naisjohtajan itseluottamusta aina testataan pätevyyden osalta."

"Nainen joutuu ottamaan paikkansa ja näyttämään halunsa edetä uralla, mitä hän osaa, kuinka vahva hän on."

"Esimies/johtamiskoulutuksen puutteet ja osaamisen täysi hyödyntäminen jarruttaa naisjohtajien uralla etenemistä."

"Äitiys tuo haasteita, nainen lasketaan kustannukseksi, koska äitiysloman kustannukset jää joka tapauksessa työnantajalle."

Kuvio 13. Asenteellinen tai syrjivä yrityskulttuuri

Haastatellut naiset olivat kokeneet vähättelyä, nimittelyä tai muuta eriarvoista kohtelua, joka on vahingollista nuoren naisjohtajan itseluottamukselle. Haastateltujen työpaikoilla esiintyi myös hyvin jäykkiä malleja jakaantua miesten ja naisten omiin kuppikuntiin. Tällä näyttäisi olevan yhteys naisjohtajien itseluottamuksen kehittymiseen uran alussa:

Täällä firmassa on aika hyvin jengi jakautunut...että on se nuorempi porukka ja vanhempi jääräporukka...sekä miehiä että naisia...molemmiin päin. Ja jos oot vielä nuori...nuori nainen...kyllä siinä tulee esiin...aina tulee esiin jotain tytöttelyä ja aina se ei ole edes sanallista.

Se kulttuuri pitää sisällään sitä niinku hiljaista syrjintää....ja sen olen kokenut...taputat kädellä olkapäätä...sama kuin teet lapselle...niin se halju tunne mikä siitä syntyy, ei se ole kiva kenellekään. Et sää tekis johtajalle noin...jos se olis sun esimies. Mut kun se on nuori nainen, niin voit tehdä...ja sen kanssa elää.

Kun mä aloitin ja olin nuori nainen ja kaikki olivat minua vanhempia...kyllä he vähän kattelivat, että onko se vielä ihan pikku tyttö ja muka tuollainen tittelikin...ja tietääkö mitään, mutta siitä se lähti... mun pitää tietää ja ottaa faktat esille, laittaa omat rajat sille miten mua kohdellaan...ja tietää miten mä teen töitä. Ja totta kai vieläkin tätä vähän tapahtuu.

Hiljainen syrjintä tuotiin haastatteluissa myös esille, joka on ei-sanallista syrjintää. Tämä tarkoittaa käytännössä naisjohtajan ulossulkemista tietyistä yrityksen informaatiokanavista tai etäisyyden ottamista naisjohtajaan itseensä. Hiljainen syrjintä ilmeni haastattelujen mukaan negatiivisina katseina, epäasiallisina kommentteina ja eleinä, tytöttelynä tai ohi puhumisena (vrt. McKie & Jyrkinen 2017):

Kolme miestä tuli kylään ja he kysyivät, onko toimitusjohtaja paikalla, ja menin siihen että, hei minä olen toimitusjohtaja. He katsoivat minua oudosti, että onko tämä edes totta. Mutta hauskin oli se, kun mun mieskollegat katsoivat miten he reagoivat ja katsoivat minua vähättelevästi, vähän niin kuin, että tuo ei voi olla toimitusjohtaja, kun se on nuori tyttö. Mitään eivät suoraan mulle sanoneet.

Meidän toimialalla stereotypia on, että johtajan pitää olla vähintään 50 vuotias ja mies. Ne on ne pienet sanat ja pienet katseet... ja sitten kaikki luottamus menee...ei tarvii enään selittää..se meni hetkessä...se kestää pitkään toipua siitä.

Usein tulee esille kommenttia, että kyllä tätä on aiemminkin kokeiltu ja se ei toiminut...se on ihan turha kokeilla uudestaan...Vaikka maailma muuttuu joka päivä ja nopeasti...ja pitäis kuitenkin ymmärtää, että pitää sisäistää ne trendit ulkoa... niin se on varmasti jokaisessa organisaatiossa vähän vaikeaa.

Uransa alussa naisjohtajan pätevyyttä kerrottiin testattavan monin eri keinoin. Usein naisjohtajan kerrottiin joutuvan suoraan ”susien eteen” eli lähes kylmiltään todella isoihin työhaasteisiin, jotta nähdään kuinka hän niistä naisena selviää:

Kun menet ison yrityksen hallituksen kokoukseen, tulet sinne uutena ja nuorena naisena ekaa kertaa ja kaikki muut hallituksessa on usein miehiä...eikä ainuttakaan muuta naista, niin se...että kuinka naista testataan siinä...pätevyydessä. Ei naiset toimi sillä tavalla uusille työntekijöille.

Olen joutunut ottamaan paikkani ja yleensäkin yrityselämässä naiset joutuvat ottamaan paikkansa. Miehet saavat paikkansa paljon helpommin ja heidän ei tarvitse todistella osaamistaan, mutta naisten täytyy.

Erilaisissa työpaikan ulkopuolisissa verkostoissa ja sosiaalisessa mediassa osa haastatelluista kertoi välttävänsä toimitusjohtaja -tittelin esilletuontia, jotteivät leimautuisi lii-
kaa ”pyrkyreiksi” tai ”päällepäsmäreiksi” (vrt. Heilman ym. 1989). Tällä pyrittiin varmis-
tamaan tarvittava informaation saanti:

Kun mä matkustan maailmalla, mä sanon, että mä vaan työskentelen tässä firmassa...eli se titteli ei ole minulle se tärkein...enkä sitä turhaan mainosta...minun tärkein tehtävä on se, että kaikki muut voivat onnistua meidän yrityksessä...ja että saan tietoa päätösten tueksi.

Mun pitää luoda mahdollisuudet heille ja miettiä sitä, että minä ja mun toimitusjohtajan titteli ei ole se tärkein, yhteistyöllä mennään eteenpäin ja voin aina kysyä porukoilta joltain, kun mä en tiedä kaikkea...ja se on se mun johtamistyyli.

Suurin osa haastatelluista naisjohtajista oli ollut jo pitkään esimiehenä tai johtajana toi-
mineita. Toiset olivat edenneet yritysten johtoon substanssiosaamisensa ansiosta, kun
taas toiset hyvän tuurin tai onnekkaiden sattumusten johdosta. Yhteinen haastateltujen
kertomus vahvisti käsitystä siitä, että naiset turhaan arkailevat vastuun ottamista ja suh-
tautuvat melko epäröiden omiin taitoihinsa (vrt. Mäkelä 2018). Mahdollisuuksia uralla
etenemiseen ja erilaisiin haasteisiin näyttäisi tarjoutuvan, niihin on vain rohkeasti tartut-
tava:

No en mää varmaan ole mitenkään muuttunut. Ehkä tietenki saanut rohkeutta lisää...mutta kun ajattelee omaa uraa...toimiala on muuttunut valtavasti, ja tilanteet siellä...kyllä mun on tarvinu olla hyvin monenlainen johtaja ja oppia uutta.

Sun pitää niin tuntea se oma ala....vähintää olla siellä sen seitsemän vuotta ennenku voit hypätä uuteen haasteeseen...nuoret ei kyllä voi hypätä nuin vaan johtajaksi, olipa nainen tai mies...se on pitkä kasvuprosessi johtaa ihmisiä.

Se on niinku se kokemus, joka tuo niitä asioita, että johtajalta vaaditaan nykypäivänä valtavasti vastuuta...itsekin olen ollut kehittämässä ja kriisijohtajakin.

Uralla myöhemmin huomautetut esimies- ja johtajakoulutuksen puutteet kerrottiin korre-
loivan syrjiviin käytänteisiin (vrt. Aalto-Nevalainen 2018: 194). Haastatellut naisjohtajat

kertoivat joutuneensa joskus myös tahtomattaan esimiesasemaan, ilman asianmukaista peruskoulutusta esimerkiksi ihmisten johtamiseen:

Siis mitään johtaja koulutustahan en ole saanut tai ei ole edes oikein tarjottu esimieskoulutusta...joka on ollut huono asia varsinkin uran alussa...että mä osasin mun työni...mutta kuinka toimia hyvänä ihmisten johtajana...niin tähän tulisi pyrkiä kiinnittämään huomiota...niiden kanssa johtajan pitää vaan tulla toimeen.

Vaikka tietää kuinka paljon omasta liiketoiminnasta, niin se on aivan eri asia siirtyä johtamaan sitä liiketoimintaa kuin ihmisiä. Johtaminen ei ole mitenkään semmonen yksinkertainen asia...toiset joutuu vaikka ei olisikaan osaamista siihen.

Olen nähnyt sellaisia naisjohtajia...että tämmöinen en haluais olla...kyllä se on inspiroivaa ja samalla kun on pelottavaa...

Äitiys nähtiin analyysissä työnantajan tai yrityksen näkökulmasta katsoen negatiivisena asiana naisjohtajan uralle (vrt. Urpelainen 2019). Lapsen saaminen oli osan haastateltavien mielestä tärkeä tekijä, joka aiheuttaa syrjintää varsinkin rekrytointitilanteissa. Lapsettoman naisen palkkaaminen koettiin miesvaltaisessa organisaatiossa työhönoton riskiksi tai kustannukseksi yritykselle:

Mikä liittyy äitiyteen, naisia kyllä koulutetaan mutta kun naisia ollaan ottamassa johtajaksi niin mietitään riskiä, että sehän on jäämässä äitiyslomalle kohta...ja kustannukset jää sitten työnantajalle.

Sillähän ei ole oikeasti väliä onko työntekijä nainen tai mies, kustannukset on silti työnantajalla...mutta äitiys vaikuttaa minusta siihen ettei naiset etene urillaan.

Se on laskettu, että yksi lapsi maksaa 15 000€...jonkuhan se pitää tuo raha tienata, että yritys voi kattaa ne äitiyteen liittyvät asiat...että kerro siinä sitten suunnitelmiasi perheen perustamiseen haastattelijalle...

5.2.3 Voimaannuttavat ja uraa inspiroivat asiat

Kuviossa 14 on esitetty kertomuksia asioista, jotka voimaannuttavat ja inspiroivat naisjohtajan uraa. Mentorointia tarvitaan uran aikana silloin, kun naisjohtaja tarvitsee osaamisen ja tulevaisuuden urapolkujen uudelleen arvioinneissa. Tällaiset saattavat tulla kysymykseen esimerkiksi perheen perustamisen jälkeen työelämään palatessa tai uran epäonnistumistilanteissa. (ks. esim. Hyvärinen 2016).

Kertomukset voimaannuttavista ja uraa inspiroivista asioista

"Naisjohtajat tarvitsevat roolimalleja, sparraajia ja rohkaisua erityisesti uran alussa."
 "Mentoreina hyödynnetään tuttavien ja eläköityneitä yritysjohtajia."
 "Hyvä kommunikointi ja luottamus ja palaute yrityksen hallituksen/omistajien kanssa luo luottamusta, joka helpottaa kovaa työtä ja luo innostusta."
 "Osaava naisjohtaja saa porukan mukaan ja motivoitua. Hän kuuntelee, ymmärtää. On kuitenkin eri asia osaako vai haluaako kuunnella."
 "Naisjohtajien vahvuuksia ovat halu mennä eteenpäin ja kokemukset yrittäjyydestä."
 "Naisjohtajan oma asenne on tärkein. Ikinä ei saa luulla olevansa valmis, vaan aina pitää olla nöyrä ja asettua oppilaan asemaan. Älä koskaan pysähdy vaan opi aina lisää."
 "Omat vanhemmat koetaan usein tärkeinä perheen ja kodin tukipilareina."
 "Aviomiehen tuki lasten ja kodin hoidossa on tärkeää silloin, kun itse on matkoilla."
 "Pienet lapset on naisjohtajan vahvuus, perhe opettaa priorisoimaan asioita kuten liiketoiminnassakin, tämä tasapainottaa elämää."
 "Naisjohtajan puoliso tekee usein valtaosan arjen kotitöistä, joka helpottaa arkea huomattavasti, työ ja koti toimii yhteistyössä."
 "Usein yksinhuoltajuus ja yrittäjän arjen yhteensovittaminen vahvistaa naisjohtajaa huomaamaan, että hänestä on mihin vain."
 "Naisjohtajan puolison tuki, usko ja kannustaminen koetaan erittäin voimaannuttavana."
 "Naisjärjestötoiminta ja esim. nuorkauppakamari, poliittinen toiminta ja ulkopuoliset hallitusjäsenyydet vahvistavat johtajuutta. Näin voi nähdä isossa kuvassa oman toimialan kehittymisen ja oppimalla muilta."
 "Verkostomainen toiminta antaa valmiuksia johtamiseen, nykyaikainen tapa johtaa jossa ei tarvitse huolehtia turhia, vaan valtuutetaan työntekijät vastuuseen."
 "Nykyajan naisjohtajilla on paljon verkostoja yrityksen ulkopuolella, esim. sosiaalisessa mediassa, toimialan kehittämisjärjestöissä, naisjärjestöissä jne."
 "Kansainväliset konferenssit ja seminaarit tarjoavat enemmän tietoa ja inspiraatioita."
 "Naisjohtajan tulee verkostoitua, puhua rohkeasti ihmisten kanssa, vaikuttaa aktiivisesti moniin asioihin ja hallitustyöskentelyyn myös oman yrityksen ulkopuolella."

Kuvio 14. Voimaannuttavat ja uraa inspiroivat asiat

Haastatellut kertoivat naismentorien rohkaisevan naisjohtajan uraa emotionaalisella tasolla esimerkiksi johtamiskokemusten jakamisessa. Kokeneen miesmentorien kerrottiin selvemmin sparraavan naisjohtajan uraa johtamiseen liittyvien tietojen, taitojen ja osaamisen jakamisessa:

Että kyllä naiselle johtajana on tärkeää, varsinkin uran alussa, että sulla on joku luotettava nainen, joka sparraa, ja tukee...auttaa jakamaan omia kokemuksia...se on kyllä yksi asia, joka auttaa.

Et siinä urakehityksessä sisäisesti mulla ei ollut mitään vaatimuksia mistään muualta käsin, mut mä oon aina huolehtinut siitä, et mä menen eteenpäin, etä mä oon kouluttautunut ja kehittänyt johtamistaitojani ja käynyt erilaisia koulutuksia ja käyttänyt joitakin näistä miehistä, jotka nykyisin on jo eläkkeellä, niin mentorina, että pääsee vähän itekin...pysyy vähän kasassa itekin.

Toisaalta haastatteluissa tuotiin esiin myös perheellisuuden ja lasten olevan naisjohtajalle voimavarana (vrt. Puttonen 2006: 68). Äitiys näyttäisi määrittelevän melko voimakkaasti naisjohtajan identiteettiä yhdessä yksityisyrittäjyyden kanssa:

Kyllähän yrittäjän arki on haastavaa ja yksinhuoltaja äitinä oleminen on todella haastavaa...se että siitä on selvinnyt, niin kyllä mä sen koen kuitenkin voimaannuttavana asiana.

Kehittyäkseen naisjohtajan on oltava aidosti kiinnostunut ja innostunut siitä mitä hän tekee. Avainasemassa näyttäisi haastateltavien mielestä olevan oma halu kehittyä ja kiinnostua kaiken uuden oppimiseen:

No mä sanon kyllä sillai, että se oma asenne siihen että ei ikinä ole valmis, aina pitää olla nöyrä ja asettua oppilaan asemaan... että alati oppii lisää ja kouluttautuu kaikilta kursseilta...koko ajan, että ei koskaan pysähdy...ja aina oppii lisää...on oleellisen tärkeätä.

Mun johtamistyyli on kuuntelevainen ja ymmärtäväinen mutta tiukka, et sillon ku tai jos on joku tavoite niin siitä pidetään kiinni...että se ei tarkoita vaikka on ymmärtäväinen niin ymmärtää selitykset...vaan pidetään kiinni mut silti ymmärtää niin, että harvoin on jotain mustavalkoista elämässä...et tyyliltään kuuntelee mut silti tiukka. Ja mä uskon, että on henkilökohtaisesti hyötyä siitä että mä viihdyn ihmisten kanssa...mä oikeesti välitän niistä...sen ei tarvii näyttää siltä, että nyt on pakko kuunnella vaan mä oikeesti haluan kuunnella...ja se varmasti näkyy tavalla taikka toisella...sit ku tekee töitä yhdessä.

Uralla menestyminen vaatii analyysin tulosten perusteella naisjohtajalta omaa halua ja innostusta myös omien tehtävien ulkopuolelle (vrt. Heilman ym. 1989). Tietojen hankkiminen ja uuden oppiminen näyttäisi haastateltujen mielestä olevan avainasemassa, jotta naisjohtaja voi työssään inspiroitua sekä kehittyä:

Naisjohtajan tulee verkostoitua ja puhua rohkeasti ihmisten kanssa kaikkialla missä hän liikkuu.

Aktiivinen toiminta ja verkottuminen oman toimialan ulkopuolella esimerkiksi hallituksissa auttaa kehittämään myös omaa yritystä ja johtajuutta.

Onneksi meillä olen ottanut käyttöön jaetun johtajuuden, jossa kaikki ottaa vastuuta...ja kaikki ei ole vain minusta kiinni.

No ehkä se MBA koulutusmahdollisuus ja ihmisistä välittäminen inspiroi.

Perheen ja oman puolison antamassa tuessa varsinkin uran alussa näyttäisi olevan keskeinen merkitys naisjohtajan uran onnistumiselle. Tämä tulos on yhteneväinen Herrasen (2019: 79) väitteiden kanssa. Perheen ja johtajuuden yhdistämisessä aviopuolison merkitys lasten ja kodin hoidossa oli haastateltujen mielestä erittäin tärkeää:

No puoliso...on todella tärkeä, et ollaan oltu kauan yhdessä ja tosi tärkeää et saa sitä tukea myös kotona. Mä teen pitkiä päiviä ja aina ei ole helppoa saada tämä palapeli kotona toimimaan.

Meillä on monta lasta ja arki kotona...kyllä se vaikuttaa miten jaksaa, ja jaksaa vuodesta toiseen.

Se on minulle elintärkeää, että mä olen onnistunut tähän asti ja oma perhe, että he luottavat minuun.

Mä teen pitkiä päiviä...ja aina ei ole helppoa saada tätä palapeliä toimimaan, kun on lapset ja arki kotona...niin kyllä se vaikuttaa miten jaksaa vuodesta toiseen.

Haastateltavat kokivat oman perheen tärkeänä voimavarana ja tukipilarina uralleen. Aviopuolisoiden tuki korostui varsinkin niillä haastateltavilla, jotka joutuivat olemaan työnsä takia paljon pois kotoaan. Perheen ja lapsien, uran ja vapaa-ajan sovittaminen opetti naisjohtajaa priorisoimaan asioita, joka puolestaan antoi kokemusta ja heijastui myös liiketoiminnankin asioiden priorisoimiseen:

Pienet lapset on vahvuus vaikka on toimitusjohtaja. Siinä tietää missä prioriteetit on jos pitää hakea lapset tarhasta niin pakko sinne vaan lähteä.

Kun on kotona pienten lasten kanssa niin ei tule edes mieleen, että pitäis miettiä työasioita, koska ei ole mahdollista...se tasapainottaa minusta tosi hyvin elämää.

Mun osalta se on helpottanut mun arkipäivää merkittävästi...Mutta onhan se yrityksissäkin niin, että kaikkien pitää tehdä yhteistyötä jotta pääsee hyvin eteenpäin.

Yksityisyrittäjyyden, äitiyden ja johtajuuden yhdistäminen koettiin haastatteluissa pääsääntöisesti vahvuutena (vrt Herranen 2019: 79) ja toimintaa inspiroivana asiana. Haastatteluissa tämä liittyi varsinkin uran alkuvaiheisiin naisten uraa voimaannuttavana tekijänä:

Naisena, äitinä, ja yrittäjänä tämän yhteensovittaminen on tuonut myös mukaan uskoa siihen, että kyllä naisista on vaikka mihin.

Juu se on tosi merkittävä sillä hän tekee valtaosan kotihommista ja on hyvä niissä...se käy luonnostaan niin koska lapset ei ole enään ihan pieniä...lähes jo aikuisia niin onhan se mahtavaa että kotona on ruoka valmiina keitettynä ja vaatteet pesty.

Olin aika nuori kun perustettiin perhe...ja on ollut mies tukemassa...ja uskonut muhun koko ajan ja se on merkittävä asia joka on vaikuttanut valintoihini tosi paljon.

Verkostomainen toiminta yli toimialarajojen ja suhteet oman yrityksen ulkopuolella vaikuttivat positiivisesti naisjohtajan urakehitykseen ja avautuviin uusiin etenemismahdollisuuksiin. Ulkopuolisesta hallitustyöskentelystä haastatellut kertoivat saavansa näkyvyyttä oman yrityksen toimialan ulkopuolelle ja verkoston toimijat toimivat naisjohtajan uralla sparraajana ja tukena, silloin kun tukea todella tarvitaan:

Mulla on ulkopuolisia hallituspaikkoja ja kuulun edunvalvontaan ja ollut siellä 5-8 vuotta ja haluan kehittää itseäni siellä ja näen siellä valtakunnallisesti miten ala kehittyy.

On hyvä kun saa nähdä muitakin yrityksiä sisältäpäin ja saa nähdä minkälaisia haasteita on muualla ja mitä kehitetään.

Kyllä tämä yrittäjäjärjestöissä eteneminen on ollut sellainen, mistä olen kokenut saavani voimaa naisjohtajuuteen ja yrittäjyyteen. Hyvä verkosto on mua auttanut ja pyrin aina kehittää yritystä ja ihtiäni.

Se että uskaltaa kontaktoida kansainvälisiä kumppaneita, oppia heiltä, jaksaa rohkeasti jutella heidän kanssaan ongelmistaan, jakaa tietoa seminaareissa, laajentaa verkostoaan konferensseissa...on ollut avainasemassa mun kehitykseen ja onnistumisiin.

Se on varmasti se yhteenkuuluvuus, kaikki on yrittäjiä niin ymmärretään toisiamme. Ollaan jollain tavalla samalla viivalla. Eli tällainen polku ei ole tavanomaista vaan yrittäjissä on aika lailla ukkoporukkaa, kun yrittäjiin aikoinaan lähti mukaan.

5.2.4 Heikentävät ja uraa hidastavat asiat

Erilaiset haasteet ja vastoinkäymiset ovat hyvin tyypillisiä asioita olipa johtaja sitten mies tai nainen. Kuviossa 15 on esitetty kertomuksia asioista, jotka haastatteluissa kerrottiin heikentävän tai hidastavan nimenomaan naisjohtajan uraa. Kertomukset liittyivät

ajankäytönhallintaan, osaamisen täysimääräiseen hyödyntämiseen ja mahdollisuuksiin kehittää itseään ja osamaistaan, sekä epäonnistuminen osana kasvua.

Kertomukset
heikentävistä ja uraa hidastavista asioista

"Omien johtamistaitojen kehittämisen ja esimieskoulutuksen puutteet rajoittavat naisjohtajan uralla etenemistä."

"Ajan ja jaksamisen hallinta on tärkeää. Kun on johtavassa asemassa, kukaan ei tule sanomaan, että nyt pitäisi pitää lomaa tai olla poissa töistä."

"Johtajaksi ei vain hypätä, perusasiat – naisjohtajan koulutus, pitää olla kunnossa."

"Naisjohtaja tarvitsee talousosaamista. Tulee ottaa asioista selvää ja tietää mistä puhuu, katsoa aina numeroihin ja faktoihin. Näin tietää mitä pitää tehdä ja päättää seuraavaksi."

"Johtaa sitten yritystä tai itseään, on tärkeää uskaltaa myös epäonnistua – illuusio että aina onnistuu, voi johtaa harhaan."

"On eri asia johtaa liiketoimintaa kuin ihmisiä. Johtaminen ei ole yksinkertainen asia. Nuorille naisjohtajille saattaa olla epäselvää millainen on hyvä johtaja ja millainen on hyvä työntekijä."

"Strategisen ymmärryksen kehittäminen naisjohtajan uralla korostuu. Myös naisen on kyettävä näkemään kokonaisuuksia ja tulevaa."

"Nykyajan naisjohtajalle perheen perustaminen voi olla vaikea tai uraa hidastava asia."

"Naisjohtaja kokee ajanhallinnan haasteita kodin ja työuran kesken. On vaikeaa olla samalla hyvä äiti ja hyvä johtaja."

Kuvio 15. Heikentävät ja uraa hidastavat asiat

Lisäkoulutuksia naisjohtajat kertoivat haastattelussa tarvitsevänsä erityisesti strategisen johtamisen, esimiestyön ja ihmisten johtamistaitojen vahvistamisessa (vrt. Pesonen 2009; Hyvärinen 2016):

Kyllä naisjohtajankin on nähtävä tulevaa ja osata pysähtyä tekemään strategisia päätöksiä. On harmi, ettei tätä tullut nuorempana opiskeltua...mutta onneksi sitten pääsin siihen...ja esimieskoulutukseen myöhemmin...ja MBA:n.

Talouselämyksen osaamista kannattaa opiskella ja opetella omilta roolimalleiltaan jos guruja yrityksessä on...pitää osata jutella hallituksen ja osakkeen omistajien kanssa...ja näyttää mihin ollaan menossa, luottamus on kaiken a ja o meidän työssä. Mä tiedän kavereita, jotka käy paikallisia johtamiskoulutuksia eli että perusasiat pitää johtamisesta ja varsinkin ihmisten johtamisesta olla aikanaan jo kunnossa. Ehdottomasti se toimitusjohtaja ja esimies koulutus...ja niiden puute on jarruttanut mun työssä etenemistä.

Pakko sanoa...että sellainen naisjohtaja, joka tykkää naisjohtajan tittelistä ja roolista, mutta ei silti osaa olla ihmisjohtaja...tai sellainen, joka uskoo osaavansa

mutta silti ei osaa. Eli sitä mä harjoittelen joka päivä, että anna organisaation olla se, joka tietää asioista...ja omien asioidensa asiantuntijoita...ne osaa kyllä.

Osa haastatelluista kertoi suoraan potevansa huonoa omaatuntoa perheen ja työn yhteensovittamisessa ja ajanhallinnan kanssa (vrt. Herranen 2019). Tulosten perusteella voitodeta, että nykyään on vaikeaa olla hyvä äiti ja hyvä johtaja yhtä aikaa:

Haasteena äideillä se, että aika riittää kaikkeen. Haluaa olla samalla hyvä äiti ja haluaa olla hyvä johtaja, niin se on kyllä aika haastavaa.

Eihän tää johtajana oleminen välttämättä hauskaa ole...ja ajanhallinna kanssa on aina haasteita. Kukaanhan ei muuten koskaan tule kertomaan, että pidä nyt lomaa tai ole pois...ja samalla haluaa olla lapsien kanssa kotona kun ne on vielä pieniä.

Naisjohtaja kärsii uran varhaisessa vaiheessa sinissilmäisyydestään ja oppii epäonnostumisistaan usein vasta kantapään kautta, vaikka haastatellut toivatkin esiin positiivisena asiana sen, että naisjohtaja saa myös epäonnistua osana oppimista (vrt. Elias 2018):

Ja se että naisjohtajuuteen...kun siihen liittyy tunnetta, niin siihen liittyy myös sinissilmäisyyttä. Mitä sitten olen kantapäänkautta oppinut. Esimerkkinä että kehen ihmiseen uskot...kuka on se sun oikea käsi, kehen luotat, kuka sua mentoroi ja sparraa... että muistitkos tämän ja tuon...

Musta on todella tärkeää, johtaa sitten itseään tai yritystä on se, et uskaltaa ehdottomasti myös epäonnistua...siis ääritärkeetä...ettei mene sellaiseen illuusioon et aina onnistuu...epäonnistumiset on todella kivuliaita...siis rasittavia koska ne on aina vieneet hirveenä energiaa...ja aikaa ja rahaa...ja sitten huomaa et tää olikin oikosulku ja umpikuja...ja tuolla ei kannata jatkaa yhtään pätkeä...sitten on saattanut mennä vaikka vuosi ja saa peruuttaa pois ja lähtee johonkin toiseen suuntaan...et se on tärkeetä, että hyväksyy itselleen epäonnistumisen.

Vahva mieskulttuuri ja siinä kulttuurissa pärjääminen nostettiin naisjohtajan uraa heikentäväksi tai hidastavaksi asiaksi. Mielenkiintoista oli huomata myös sellainen seikka, että ajat ovat muuttumassa. Osa haastateltavista katsoo, että naisten mahdollisuudet johtajina ovat tulevaisuudessa parantumassa kun yrityksissä on kiinnitetty huomiota monimuotoisuuden vaalimiseen (vrt. Eagly ym. 2019):

Vahva mieskulttuuri...vaikuttaahan se varmasti...jos ollaan aivan rehellisiä, tavalla taikka toisella kyllähän sekin vaikuttaa. Ja sen olen nähnyt, kun sä uskot, että sä

tiedät, mutta sä et oikeasti tiedä...olen nähnyt mitä se tarkoittaa ja miten miehet suhtautuu...ja en haluaisi olla semmonen.

Kun tekee töitä toimittajien kanssa ja puhutaan tekniikasta...niin kyllä mä aina olen ollut ainoa nainen kaikissa neuvotteluissa...mutta silloin olen ollut asiakkaana...se on erilaista...mä maksan ne laskut...niin se on eri asia...jos on mieskulttuuria samassa organisaatiossa niin se voi olla erilaista...

Kun olen ollut erilaisissa rooleissa, en ole sitä ajatellut. Koska se rooli ja asenne ei ole koskaan ollut se mikä on mua motivoinut...vaan se sisältö ja onnistuminen, kun niitä tulee ja voi myös pysyä inspiroituneena...se on ollut se tärkein.

Mä ajattelen...koen kuitenkin, että muutos on tapahtumassa...se on asia mitä pitää huomioida. Että henkilön ominaisuudet ovat tärkeämmät kuin onko se mies vai nainen...mut hyvä niinku mixi, että on molempia ja erilaisia ikähaarukoita joka tuo ymmärrystä positiivisella tavalla ja kaikki tuo jotakin, uutta ymmärrystä ja näkemystä... En halua silti yleistää. Koska voihan se olla naisillakin...vahva naiskulttuuri...mutta en sano, koska mulla on ollut ihania työkavereita ja he oli miehiä...

6 Johtopäätökset ja tulosten arviointi

Tässä pääluvussa esitetään tutkielman johtopäätökset. Johtopäätösten perusteella etsitään ymmärrystä siihen, millainen merkitys stereotyypioilla, ennakkoasenteilla ja niistä johtuvalla syrjinnällä on ollut johtoasemassa toimivien naisten etenemiseen työ- ja liike-elämän johtotehtäviin. Tämä viimeinen pääluku sisältää yhteenvedon aiemman tutkimustiedon perusteella rakennetusta viitekehyksestä sekä edellisissä luvuissa esitellyistä talousalan julkaisujen ja teemahaastattelujen tutkimustuloksista. Tutkimustuloksia pohditaan suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Ensimmäisessä neljässä alaluvussa pohditaan empiirisiä löydöksiä ja esitetään mahdollisia tulkintoja löydöksille verrattuna tutkimuksen viitekehukseen sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa alaluvussa kerrotaan, mitä naisjohtajista puhuttiin analysoiduissa talouselämän julkaisuissa ja mitkä tekijät vaikuttivat naisjohtajien työuraan tukevasti. Johtopäätökset luku päätetään tarkastelemalla, miten naisjohtajien syrjintää erityisesti tapahtuu sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, jossa pohditaan muun muassa tutkimuksen heikkouksia ja vahvuuksia. Pääluvun lopussa esitellään tutkijan omia pohdintoja käsitellyistä aiheista sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia naisjohtajuuteen liittyville tutkimukselle stereotyypioista ja niiden vaikutuksista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvällisempää ymmärrystä siitä, miten yritysten johtoasemassa toimivat naiset ovat kokeneet urallaan stereotyypioiden, ennakkoasenteiden ja syrjinnän vaikutukset. Teoriaosuudessa kuvattu tutkimuksen viitekehys rakentui Puttosen (2006) artikkelin pohjalta, jossa hän on kuvannut neljä erilaista analysointitasoa, jotka vaikuttavat naisten johtamisuriin kokonaisvaltaisesti estävästi: yhteiskunta-, organisaatio-, ihmissuhde- ja yksilötasot. Tutkimuksen teoriaosassa pyrittiin viitekehysten ympärille kokoamaan laajakirjallisuuskatsaus aiemman kotimaisen ja kansainvälisen tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi muodostettiin neljä tutkimuskysymystä, joiden avulla haettiin vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen, mikä merkitys stereotyypioilla on ollut johtoasemassa toimivien naisten etenemiseen työ- ja liike-elämän johtotehtäviin. Tutkimuksessa tarkasteltiin yhtäältä naisten

omia kokemuksia heidän itsensä kertomana ja toisaalta julkista keskustelua erilaisten ta-
louselämän julkaisujen avulla.

Varsinainen empiirinen tutkimus toteutettiin tässä tutkimuksessa Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueella työskenteleville naisjohtajille tehdyn teemahaastattelun sekä ta-
lousalan julkaisujen avulla. Kerätty laadullinen aineisto analysoitiin, hyödyntäen sekä te-
maattisen sisällönanalyysin menetelmiä mediatekstien aineistoon että aineistolähtöisen
sisällönanalyysin menetelmiä teemahaastattelujen aineistoon. Tutkimuksen tulokset on
esitetty tiivistetysti kuviossa 16 ja ne käydään yksityiskohtaisemmin läpi seuraavissa ala-
luvuissa.

Stereotypiat	Ennakoasenteet	Syrjintä	Seuraukset ja vaikutukset
<ul style="list-style-type: none"> • Liiallinen kiltteys • Sinisilmäisyys • Pehmeys johtamisessa • Empaattisuus ja tunteellisuus • Itsekräätisyys • Ei riskinottokykyä • Heikko itseluottamus • Raskaus ja lapsen saaminen keskeyttää uran • Lasten hoitovastuu on naisen rooli • Kunnianhimoinen yli 40 -vuotias nainen on "pelottava akka" • Kunnianhimoinen alle 40 -vuotias nuori nainen on "veikeä maskotti" 	<ul style="list-style-type: none"> • Mies on johtaja, nainen on sihteeri • Naisjohtaja on nuorekas ja hyvinvoiva • "Liian" nuori naisjohtaja on blondi bimbo • Hyvä johtaja on eleetön, lyhytsanainen ja matalaääninen • Äitiys on negatiivinen asia • Perhe ja lapset vaikuttaa naisjohtajan työmotivaatioon • Lapseton nainen työnhakijana on riski ja selkeä kustannustekijä yritykselle 	<ul style="list-style-type: none"> • Vähättely • Nimittely • Tytöttely • Negatiiviset katseet • Epäasialliset kommentit • Ohipuhuminen • Hiljainen syrjintä • Fyysinen häirintä • Seksuaalinen häirintä • Epäasiallinen käytös • Pidetään erossa informaation saantikanavista • Miesten omat kuppikunnat ja porukat 	<ul style="list-style-type: none"> • Paineita omaan käyttäytymiseen • Pätevyyttä testataan • Ei yhdenvertaista kohtelua miehiin nähden • Itseluottamuksen väheneminen • Eriarvoistavat rekrytointiprosessit • Roolimallien ja mentoreiden löytämisen vaikeus • "Hyvä veli" kerhot valitsee miehiä • Rajatut palkankorotus ja koulutusmahdollisuudet • Urakehitys hidastuu/keskeytyy • Vältellään "pyrkäri" leimaa • Vaikeudet äitiyden ja uran yhdistämisessä • Syrjäytyminen ja eristäytyminen • Informaation saanti estyy • Verkostojen hyöty ei konkretisoidu

Kuvio 16. Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tässä tutkimuksessa aikaansaadut tulokset auttoivat ymmärtämään, mikä merkitys ste-
reotyyppioilla on ollut naisten työuriin käytännössä heidän edetessä yritysten johtotehtä-
viin. Lisäksi tutkimuksessa pohdittiin, mikä on näiden kahden suhde ja mitä yhtäläisyyk-
siä tai eroja niistä voidaan muodostaa. Tutkimuskysymyksiin naisjohtajiin kohdistuvista
stereotyyppioista ja niiden merkityksestä voitiin siis käyttää kaiken kaikkiaan varsin laajaa
laadullista tutkimusaineistoa.

6.1 Stereotypiat, ennakkoasenteet ja syrjintä naisjohtajien kertomana

Pääkysymykseen haettiin ymmärrystä ensimmäisellä tarkentavalla kysymyksellä, millaisia stereotypioita, ennakkoasenteita tai syrjintää naisjohtajat kertovat itse kohdanneensa urallaan. Naisjohtajien kertomuksista voidaan todeta, että yhteiskunnan tasolta lähtöisin olevat tekijät vaikuttavat naisjohtajien urapolkuihin suoraan jo ennen työmarkkinoille ja organisaation palvelukseen siirtymistä. Vaikka naisjohtaja onnistuisikin välttämään yhteiskunnan tasolta lähtöisin olevien tekijöiden suorat vaikutukset uransa varhaisessa vaiheessa, hän joutuu kokemaan niiden epäsuorat vaikutukset vielä uransa myöhemmässä vaiheessa moneen kertaan. (Puttonen 2006: 61–62.) Naisjohtaja nähtiin haastattelujen perusteella yleisesti hyvin feminiinisinä johtajana. Haastatteluista selvisi, että onnistumiset uran varhaisessa vaiheessa sekä nuorena naisjohtajana vaativiin haasteisiin rohkeasti tarttuminen vähensivät stereotyyppisiä käsityksiä naisjohtajien persoonallisuuden piirteistä, joita haastatteluissa kerrottiin olevan liiallinen kiltteys, sinisilmäisyys ja pehmeys johtamisessa sekä liika tunteellisuus (vrt. Ellemers 2018). Myös empaattisuus ja naisellisuus korostui naisjohtajan stereotyyppisenä ominaisuutena haastatteluissa ja tulos on linjassa Vanhala & Pesosen (2008: 13) tutkimusten kanssa.

Haastateltujen kertomuksissa liittyen pukeutumiseen nuori naisjohtaja miellettiin ennakoasenteellisesti usein yhden muotin kynämekkoon pukeutuneena ja Hankenista valmistuneena valkopaitaisena sekä treenattuna businessnaisena. Tämä on linjassa esimerkiksi McKie & Jyrkisen (2017) tutkimuksen kanssa, jossa kerrottiin naisjohtajan haluttiin näyttävän nuorekkaalta ja hyvinvoivalta. Haastatellut naiset kertoivat, että uran alussa naiset kokevat usein vähättelyä, nimittelyä, hiljaista syrjintää ja jopa fyysistä häirintää. Tämä tulos on linjassa Lastenoikeusjärjestö Planin toteuttaman maailmanlaajuisen tutkimuksen kanssa, jonka mukaan Suomalaisten nuorten naisten halu johtotehtäviin on keskiarvoa vähäisempää seksuaalisen häirinnän johdosta (Rimpiläinen 2019). Haastatellut naisjohtajat kokivat työssään myös hiljaista syrjintää, joka kerrottiin heikentävän heidän luottamustaan omaan työyhteisöönsä. Hiljainen syrjintä saattaa McKie & Jyrkisen (2017) tutkimusten mukaan myös etäännyttää naisjohtajat tietyistä yrityksen

informaatiokanavista, samalla kun naisjohtaja voi etääntyä myös omista työntekijöistään, jotka aktiivisesti ovat edustettuina kyseisissä kanavissa.

Vahva miehinen yrityskulttuuri on tuotu esiin useissa aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Gipson ym. 2017: 56; vrt. Lämsä ym. 2014: 339), joissa naisjohtajat yrittävät joko sopeutua maskuliiniseen yrityskulttuuriin tai jäävät jumiin erilaisiin urapolun labyrinthteihin (Lämsä ym. 2014: 341). Stereotyyppiset mielipiteet naisjohtajia kohtaan luovat paineita heidän omaan käyttäytymiseen tietyn yleistävän käyttäytymismallin tai jäykän normin mukaisesti (vrt. Leiviskä 2012). Tämä vaikuttaa naisjohtajien itseluottamukseen. Miehiä suosivia tai naisia eriarvoistavia käytäntöjä tässä tutkimuksessa haastatellut naiset toivat esiin niin yritystensä rekrytointi- ja nimitysprosesseissa kuin myös palkankorotus- ja lisäkoulutuskeskusteluissakin. Teemahaastattelun perusteella sai käsityksen, että nykypäivän naisjohtajat eivät häviä osaamisessa miehille ihmisten johtajina (vrt. Eagly ym. 2019). Nykypäivän naisjohtaja on haastateltavien kertomana hyvin koulutettu ja he hakevat osaamista tarvittaessa lisää erilaisten lisäkoulutusten kautta. Tämä tulos on hyvin linjassa Hyvärisen (2016: 78) tutkimusten kanssa.

Yhteiskuntatasolta peräisin olevat stereotypiat, ennakoasenteet ja syrjintä konkretisoituvat Puttosen (2006: 65) mukaan ihmissuhteissa käytännön tasolla. Lähes kaikki tässä tutkimuksessa haastatelluista naisjohtajista hyödynsivät verkostoja esimerkiksi hallitus-työskentelyä, josta he saivat näkyvyyttä ja sparrausta oman toimialansa ulkopuolelle. Verkostomainen toiminta ja verkostot itsessään kerrottiin toimivan naisjohtajan sparraajana silloin, kun tukea todella tarvitaan (vrt. Elias 2018: 177). Naisjohtajien kertomuksista voidaan todeta, että erityisesti nuoret naisjohtajat tarvitsevat rohkaisua ja kannustamista tarttua suurempiin haasteisiin yritysten johtotehtävissä. Esimerkiksi yritysten erilaiset roolimalli- ja mentorointiprosessien kerrottiin tukevan naisjohtajien itsetuntemuksen kasvattamista ja vahvistavan heidän luottamusta omaan kykyihinsä. Tämä tulos on hyvin linjassa Puttosen (2006) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan yksi suurimpia esteitä naisjohtajien etenemiselle yritysten uratikkailla eteenpäin on sopivien mentorien ja roolimallien puute.

Tässä tutkimuksessa haastateltujen naisjohtajien näkemykset perheen ja kodin antamalle tuelle nousi esiin varsinkin naisjohtajan varhaisen uran onnistumiselle. Tavallista oli, että perheen ja johtajuuden yhdistämisessä koettiin haasteita, joka saattoi aiheuttaa työelämässä uralla katkoksia tai hidastaa etenemistä yrityksen uratikkailla ylöspäin. Tämä on linjassa Heikkisen (2015) tutkimusten kanssa, jonka mukaan puolison tuki varsinkin uran käännekohdissa koettiin hyödyllisenä sekä uralla etenemisen, että työn ja perheen yhdistämisen näkökulmasta. Äitiys nähtiin haastateltujen kertomuksissa työn-antajan tai yrityksen näkökulmasta katsoen negatiivisena asiana naisjohtajan uralle (vrt. Urpelainen 2019). Raskaus ja lapsen saaminen oli haastateltujen mielestä yksi sellainen tekijä, joka aiheuttaa syrjintää varsinkin yrityksen rekrytointitilanteissa. Lapsettoman naisen palkkaamisen haastatellut naiset kertoivat olevan miesvaltaisessa organisaatiossa usein jopa työhönoton riski tai kustannus yritykselle, joka on linjassa Vanhala & Pesosen (2008) tutkimusten kanssa.

6.2 Näin naisjohtajista puhuttiin mediassa

Tutkimuksen pääkysymykseen haettiin ymmärrystä toisella tarkentavalla kysymyksellä, minkälaisen kuvan julkiset mediatekstit antavat naisjohtajiin kohdistuvista stereotyypi-oista ja niiden merkityksestä. Stereotyypiat liittyvät talouselämän julkaisuissa usein naisjohtajien ulkonäköön, toimintaan, osaamiseen, persoonaan, tai tunneälyyn. Mielikuviamme naisjohtajista popularisoidaan eri kohderyhmille esimerkiksi talousalan julkaisuissa, aikakauslehdissä sekä digitalisesti julkaistavassa mediassa. Popularisoinnin vuoksi naisjohtajista voidaan saada täysin erilainen mielikuva kuin se todellisuudessa on. Ennakkoasenteita julkaisuissa esiintyi esimerkiksi suoritusodotusten, pukeutumisen, käyttäytymisen, puhetyylin ja eleiden perusteella. Tässä tutkimuksessa stereotyyppinen mielikuva talouselämän julkaisuissa oli, että naisjohtaja on liian pehmeä johtajaksi ja aivan liian tunteellinen ja itsekriittinen. Naisilla oli analyysin mukaan myös rohkeuden puutetta. Tällainen kuvaus ei ollenkaan sovi median välittämään stereotyyppiseen miehiseen johtajaihanteeseen, jonka mukaan hyvä johtaja on eleetön, lyhytsanainen ja matalaääninen eli mies. Mies on median julkaisuissa parempi johtaja, ja monessa yrityksessä miehiä tällaisen stereotypian vuoksi myös suositaan johtajina. Tällaisten stereotyyppien

vuoksi naisjohtajat eivät välttämättä kohtaa työpaikoillaan yhdenvertaista kohtelua miehiin nähden. Hyvin yleisesti talouselämän julkaisuissa eriarvoistetaan äitiyttä ja siihen liittyviä seikkoja, kuten heikkenevää työmotivaatiota. Yhdenvertainen kohtelu näkyi palkkaeroissa. Miesjohtajat saavat joidenkin julkaisujen mukaan naisjohtajia suurempaa palkkaa ja palkkioita.

Johtajanaiset kertoivat kokevansa talouselämän julkaisujen mukaan paljon yleistäviä ja jäykkiä mielipiteitä työpaikoillaan. Naisia pidettiin empaattisina ja tunneälyisinä, ja joissakin teksteissä kokeneita naisjohtajia pidettiin jopa miesjohtajia pätevämpinä. Nuoria naisjohtajia yleistettiin median julkaisuissa joskus blondeiksi bimboiksi. Miesvaltaisissa yrityskulttuureissa nainen saatettiin nähdä stereotyyppisesti kotonaan lapsia lempeästi kasvattavana äitinä. Esimerkiksi eräässä julkaisussa äidin poissaolo kotoa töiden vuoksi koettiin suistavan lapset jopa huonoon kehityssuuntaan. Lastenhoitoa pidettiin pääosin hoivaavien äitien vastuulla, jonka seurauksena jopa suoraan epäiltiin, ettei ruuhkavuosien aikana naisen paletti pysy enää kasassa. Median mukaan asenteellinen yrityskulttuuri ohjaa mielikuviamme käsityksiin, jossa nainen on hyvä äiti, ei urainen. Perheen ja äitiyden yhdistäminen näyttäisi olevan mediatekstien mukaan yksi suurimpia haasteita naisjohtajien etenemiseen uralla. Lasten takia naisjohtaja tarvitsee ylimääräisiä vapaita, tai he priorisoivat kotitöitä työn sijaan. Hoitovastuu on median mukaan naisen rooli. Joidenkin tekstien mukaan lapsetonta naista voitiin pitää jopa rekrytoinnin riskinä ja kustannustekijänä yritykselle. Seurauksena tällaisesta asenteellisesta yrityskulttuurista monen naisjohtajan urakehitys hidastui tai lasten saannin yhteydessä keskeytyi jopa kokonaan.

Talouselämän julkaisujen mukaan mies on johtajana uskottavampi. Naisjohtajat kokivat yrityksissä asenteellisuutta, jonka mukaan liian sovinmaisilla naisilla ei ole riksintokykyä tai heillä on heikko itseluottamus. Kun nainen sitten yrittää käyttäytyä oman sukupuoli-roolinsa vastaisesti miellyttääkseen muita, häntä pidettiin joissakin julkaisuissa kova äänisinä kaakattajina. Mediatekstien mukaan uransa varhaisessa vaiheessa olevia naisjohtajia myös vähätellään. Vähättely esiintyi esimerkiksi tytöttelynä tai poissulkemisena, jossa naisia pidettiin erossa tärkeistä informaatiokanavista kuten esimerkiksi

metsästysporukoista. Silloin naiset eivät ehkä saa tärkeää ensikäden tietoa esimerkiksi avautuvista uusista positioista, joka olisi tärkeää heidän urakehitykselleen. Naiset kokivat median julkaisuissa myös seksuaalista häirintää.

6.3 Naisjohtajan työuraa tukevat tekijät

Tutkimuksen pääkysymykseen haettiin ymmärrystä kolmannella tarkentavalla kysymyksellä, mikä on naisjohtajien kertomusten ja tarinoiden sekä mediatekstien suhde ja miten ne sopivat yhteen tai ovat tarpeellisia. Pärjätäkseen miesvaltaisessa yritysmaailmassa, naisten on tehtävä oikeita koulutusvalintoja ja jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan, jota mediateksteissä tuotiin vahvasti esille. Myös naisjohtajan oma uskallus nousta vaativiin tehtäviin kerrottiin olevan tärkeää. Noustakseen uratikkailla eteenpäin, naisjohtaja tarvitsee median mukaan monenlaista tukea ja rohkaisua. Tasa-arvoa tavoittelevan yrityksen tukea kerrottiin tarvittavan erityisesti mentoroinnin, roolimallien ja esimiehen rohkaisun muodossa. Median mukaan paras keino naisille edetä urallaan on linjatehtävien saaminen jo uran varhaisessa vaiheessa sekä urapolku keskijohdosta yrityksen ylimpään johtoon. Joissain muissa talouselämän julkaisuissa toivottiin tukea esimerkiksi työmatkajärjestelyihin, perhe-elämän kannustamiseen, sairaan lapsen hoidon järjestelyihin sekä vanhempainloman ja kaksoisuratilanteiden sujuvuuteen. Naisjohtaja tarvitsee myös yrityksen ulkopuolista tukea tasapainoillessaan oman uran ja vapaa-ajan hallinnan keskiössä. Ulkopuolisen tuen antajina mediatekstit paljastivat erilaiset verkostot, naisjärjestöt ja hallitusjäsenyydet. Mediatekstit nostivat myös naisjohtajien oma-aloitteisuuden merkityksen tärkeäksi työuraa tukevaksi tekijäksi. Positiivinen asenne ja tavoitteellisuus omassa työssä sekä toimialaan liittyvän osaamisen aktiivinen kehittäminen nousi joissain artikkeleissa esiin, samoin kuin kiinnostuneisuus ja uteliaisuus kaikkea uutta kohtaan, myös oman toimialan ulkopuolelta.

Haastatellut naisjohtajat korostivat mentoroinnin merkitystä voimaannuttavana ja uraa inspiroivana asiana. Mentoreja kerrottiin tarvittavan uran varhaisessa vaiheessa mutta myös myöhemmin tulevaisuuden urapolkujen uudelleen arvioinneissa esimerkiksi perheen perustamisen jälkeen työelämään palatessa tai erilaisissa uran

epäonnistumistilanteissa. Naismentorien kerrottiin tukevan naisjohtajan uraa emotionaalisella tasolla esimerkiksi kokeneemman naisjohtajan kokemusten jakamisessa ja miesmentorin kerrottiin edistävän uraa johtamiseen liittyvien tietojen, taitojen ja osaamisen jakamisessa. Suurelle osalle haastatelluista perhe ja lapset yhdistettynä yksityisyrittäjyyteen näyttäytyi voimavarana ja uraa tukevana tekijänä. Aviopuolisolla kerrottiin olevan suuri rooli lasten ja kodin hoitamisessa, joka toimii tukipilarina naisjohtajan uran kehittymiselle. Lisäksi perheen, lastenhoidon, uran ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen opettaa naisjohtajaa priorisoimaan asioita ja samalla kartuttaa liike-elämässä tarvittavaa tärkeää osaamista.

Myös aktiivinen osallistuminen oman yrityksen ulkopuolisiin verkostoihin, hallitustyöskentelyyn, yrittäjäjärjestöihin sekä poliittiseen toimintaan koettiin useissa kertomuksissa voimaannuttavana tekijänä. Verkostojen edustajien kerrottiin myös toimivan naisjohtajien sparraajina ja kannustajina silloin, kun tukea todella tarvitaan. Haastatteluista selvisi, että naisjohtajan oma halu kehittyä ja kiinnostus kaiken uuden oppimiseen myös oman toimialansa ulkopuolelta koettiin tärkeänä työuraa tukevana tekijänä. Verkostot vaikuttavat positiivisesti urakehitykseen esimerkiksi niin, että naisjohtajat saavat lisää tietoa uusista avautuvista etenemismahdollisuuksista toimialallaan tai sen ulkopuolella. Yhteenvetona voidaan siis sanoa, että uratikkailla eteneminen nähtiin tässä tutkimuksessa ansaittavan yksilötason tarkastelussa rautaisella osaamisella, asenteella ja kovalla työllä (vrt. Lahti-Nuuttila 2019). Uralla eteneminen ei siis vaadi naisten persoonallisuuden piirteenä välttämättä kovuutta. Pikemminkin naisjohtajiksi tarvitaan yksilöitä, joita urasuunnittelu ja -ohjaus kannustavat eteenpäin. Naisjohtajan kunnianhimo ja määrätietoisuus saa kuulua ja näkyä. (vrt. Puttonen 2006: 70.)

6.4 Miten naisjohtajien syrjintää erityisesti tapahtuu

Talouselämän julkaisujen perusteella syrjintää esiintyi organisaatioissa miesten suosimisena. Analyysin perusteella johtajia ei valittu vain osaamisen perusteella. Miehillä kerrottiin olevan paremmat johtajaominaisuudet ja miehen valintaa johtajaksi pidettiin varmana valintana. Naisen valintaa johtajaksi pidettiin teksteissä riskinä, koska ”*nainenhan*

saattaa lisääntyä hetkenä minä hyvänsä". Mediassa esiintyi käsityksiä, joiden mukaan kunnianhimoinen alle 40-vuotias nuori nainen on *"veikeä maskotti"*, kun taas kunnianhimoinen yli 40-vuotias nainen olikin *"pelottava akka"*. Syrjintää saattoi esiintyä median mukaan myös epäasiallisena käytöksenä naisia kohtaan erilaisissa asiakastilaisuuksissa tai yrityksen muissa sosiaalisissa tapahtumissa. Epäasiallinen käytös ilmeni esimerkiksi kähmintänä, peffalle läpsyttelynä, rasvaisina juttuina ja ehdotteluina tai jopa puhelimen tai viestien kautta tapahtuvana ahdisteluna. Ahdistelijoina voi median mukaan olla niin esimiehet kuin kollegatkin. Syrjinnästä aiheutui mediatekstien mukaan naisille uralla etenemisen esteitä ja hidasteita. Usein parasta johtajaa ei valittu ja nainen jäi valintaprosessissa valitsematta. Rekrytointi- ja palkitsemisprosesseja väitettiin joissakin artikkeleissa naisia syrjiviksi. Niiden mukaan vanhemmat miehet palkkasivat hyviin johtajapaikkoihin *"nuoria leijonia"*, omia nuoruudenaikaisia kuviaan. Myös työsuojeluvaltuutettujen tietoon on joissain julkaisuissa kerrottu syrjintätapauksia, joissa määräaikaisen työsopimuksen jatkamista ei tapahtunut, kun nainen kertoi esimiehelle raskaudesta.

Haastatteluissa naisjohtajat kertoivat myös asenteellisesta ja syrjivästä yrityskulttuurista. Moni heistä oli edennyt yrityksen johtoon substanssiosaamisensa ansiosta mutta löytyi myös esimerkkejä johtajista, jotka olivat edenneet hyvän tuurin tai onnekkaiden sattumusten johdosta. Hyvin tavanomaista oli, että organisaatiot jakautuivat erilaisiin kuppi-kuntiin ja porukoihin esimerkiksi iän tai sukupuolen tai työroolin mukaan. Haastatteluissa nousi esiin erilaisia työelämän naisia syrjiviä käytäntöjä naisten sukupuolen vuoksi, joka näkyi asenteellisena käyttäytymisenä. Eriarvoista kohtelua naiset kertoivat kokeneensa vähättelynä ja nimittelynä, joka oli vahingollista erityisesti nuoren naisjohtajan itseluottamukselle. Haastatteluissa kerrottiin hiljaisesta syrjinnästä, joka on *"ei-sanallista"* syrjintää. Sitä kerrottiin esiintyvän käytännössä naisjohtajan ulossulkemisena tietyistä yrityksen informaatiokanavista ja etäisyyden ottamisena naisjohtajaan itseensä. Esimerkkeinä tällaisesta syrjinnästä kerrottiin negatiivisia katseita, epäasiallisia kommentteja ja vähätteleviä eleitä, työttömyyttä tai ohipuhumista. Syrjintää kerrottiin esiintyvän myös silloin, kun nuoren naisjohtajan osaamista ja pätevyyttä testattiin. Esimerkiksi niin, että hänet heitettiin suoraan ylivoimaisen vaikeaan haasteeseen, ikään kuin *"susien eteen"*, ja katsottiin kuinka hän siitä naisena selviää. Yksi haastatelluista naisista ujosteli

toimitusjohtaja-tittelin esilletuontia, jottei leimautuisi liikaa ”pyrkyriksi” tai ”päällepäsmäriksi” toimialallaan, jossa tyypillinen toimitusjohtaja on vähintään 50-vuotias ja mies. Tällä toiminnalla naisjohtaja pyrki varmistamaan riittävän informaation saannin organisaatiossaan ja verkostoissaan. Osalla haastatelluista naisjohtajista ei ollut kertomustensa mukaan riittävää esimies- ja ihmisten johtamisen koulutusta uransa alkuvaiheessa, eikä sitä syrjivän yrityskulttuurin takia oltu edes tarjottu heille samoin kuin miehille. Äitiys nähtiin haastatteluissa syrjintää aiheuttavana tekijänä. Lapsen saaminen oli joidenkin mielestä työhönoton riksi tai suora kustannus yritykselle eli toisin sanoen syrjivä tekijä, minkä takia naiset eivät etene urillaan.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Laadullinen tutkimus antaa usein paljon tietoa melko pienestä otoksesta tutkittavia tapauksia. Eettisyyden ja luotettavuuden arvioinnilla varmistetaan, ettei otoksessa mukana olleille tutkittaville henkilöille aiheudu haittaa tai harmia (Koskinen ym. 2005: 278). Tässä tutkimuksessa eettisyys ja luottamuksellisuus pyrittiin huomioimaan niin, ettei haastateltavien nimiä tai yritysten nimiä aiottu julkaista. Lisäksi haastateltaville naisjohtajille luvattiin, että nauhoitettu tutkimusaineisto pidetään luottamuksellisena ja säilytetään tutkimuksen jälkeen myös luottamuksellisena.

Empiiristen tutkimusten luotettavuutta arvioidaan usein tulosten pätevyyden (validiteetti) ja toistettavuuden (reliabiliteetti) avulla. Hirsijärven ym. (2018: 231) mukaan tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten pätevyys ja toistettavuus vaihtelee. Kvalitatiiviseen tutkimukseen laadulliseen arviointiin validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä on myös arvosteltu huonosti sopiviksi (Koskinen ym. 2005: 256). Yleisesti kuitenkin ajatellaan, että tutkimuksen tulokset ovat päteviä, mikäli väitteet, tulkinnot ja tuotokset ilmaisevat sellaisia ilmiöitä, joita niiden on tarkoituskin ilmaista. Toistettavuus tarkoittaa sananmukaisestikin sitä, että tulokset ovat toistettavissa eivätkä tulokset ole sattumanvaraisia. (Hirsijärvi ym. 2018: 231.)

Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta parantaa Hirsijärven ym. (2018: 232) mukaan se, että tutkija selostaa tarkasti ja antaa riittävästi tietoa lukijalle tutkimuksen toteuttamisesta. Tällaisia ovat esimerkiksi tiedot aineiston tuottamisesta, miten aineisto kerättiin, paljonko aikaa käytettiin, millaisia häiriötekijöitä ilmeni tai millaisia virhetulkintoja tehtiin haastatteluissa. Tutkija voi myös tehdä itsearviointia tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen metodologiaa käsittelevässä pääluvussa on kuvattu tutkimusaineiston analyysiin tehtyjä valintoja ja tutkimuksen kulkua hyvin tarkasti. Näin lukijalla taataan riittävästi tietoa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tehdyt valinnat perustuvat vertaisarvioituun tieteelliseen kirjallisuuteen. (Hirsijärvi ym. 2018: 232–233.)

6.6 Tutkimuksen rajoitteet

Yliopistojen pro gradu -tutkimuksissa aineiston koko on yleensä pieni tai vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2012: 98). Tämä tutkimus perustui kuuden suomalaisyrityksen naistoimitusjohtajan haastatteluihin, jotka nauhoitettiin, litoitiin ja analysoitiin. Lisäksi aineistona käytettiin vuonna 2019 julkaistuja talouselämän mediajulkaisuja. Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen ja kuitenkin varsin rajattua otantaa käyttäen. Naisjohtajien haastattelulla pyrittiin selvittämään haastateltujen omia subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä omalta uraltaan elinkeinoelämän johtotehtävissä. Haastateltavat kuvasivat omia johtajakokemuksiaan kertomusten ja tarinoiden muodossa. Kaikille yhteisiä kertomuksia ja eroavaisuuksia tunnistettiin ja niistä muodostettiin yhteisiä teemoja ja kertomuksia.

Tutkimuksessa esille tulleita kertomuksia ja tuloksia ei ehkä pysty yleistämään kaikkiin suomalaisiin yrityksiin, joissa toimitusjohtajana toimii nainen. Tarkoitus oli kuitenkin saada syvällisempää ymmärrystä siitä, miten yritysten johtoasemassa toimivat naiset ovat itse kokeneet urallaan stereotyyppien, ennakoasenteiden ja syrjinnän vaikutukset sekä niiden seuraukset. Tutkimuksen tulokset kuitenkin vahvistavat aiempia akateemisia tutkimuksia tuoden keskusteluun mukaan naisjohtajiin liitettyjen stereotyyppien, ennakoasenteiden ja syrjinnän tuoreita näkökulmia sekä vertailua median luomiin mielikuviin. Tutkimuksen tuloksia on arvioitu myös Puttosen (2006) kokonaisvaltaisen

tarkastelumallin mukaisesti neljän analysointitason kautta, jossa kaikki tasot ovat toisistaan riippuvaisia.

Tuomi & Sarajärvi (2012: 89) toteavat, että laadullisen tutkimuksen teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan pyrkimyksenä on löytää tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisia merkityksellisiä vastauksia. Valitut teemat perustuvat jo etukäteen tiedettyyn tutkimuksen viitekehykseen. Tämä saattaa aiheuttaa jonkin verran tutkimukselle rajoitteita. Etuna on kuitenkin se, että haastattelussa esitettyjä kysymyksiä voidaan tarkentaa riippuen siitä mitä ja kuuinka laajasti haastateltavat vastaavat. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien omia tulkintoja asioista, asioiden merkityksiä ja sitä, miten merkitykset ovat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa syntyneet (Hirsijärvi & Hurme 2007).

6.7 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksessa selvitettiin Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueella työskentelevien naistoimitusjohtajien kokemuksia. Haastateltavat työskentelivät eri kokoisissa yrityksissä ja eri toimialoilta kuten esimerkiksi maatalouden, terveys- ja sosiaalipalveluiden, informaatio ja viestinnän, koulutuksen, majoitus ja ravitsemustoiminnan, teollisuuden, liikkeenhoidon sekä kiinteistöalan toimialoilla. Julkishallinnon puolella toimivien naisvaltaisten pienten ja keskisuurten yritysten naistoimitusjohtajien kokemukset voivat näyttäytyä vastaavanlaisessa tutkimuksessa eri tavalla. Lämsä & Sintonen (2001: 264) ovat vaatineet lisää tutkimuksia varsinkin naisvaltaisille toimialoille kuten terveys- ja sosiaalipalveluiden ja koulutuksen toimialoille. Heidän mukaan vasta sen jälkeen, kun pystytään muodostaan selkeä kokonaisuus ja syväymmärrys kokonaisvaltaisesti kaikilta toimialoilta, naisjohtajien uralla etenemisen esteitä on mahdollista ratkaista ja poistaa. Tässä tutkimuksessa haastatelluista toimitusjohtajista suurin osa kertoivat oppineensa johtamista käytännön kokemusten kautta. Varsinkin ihmisten ja liiketoiminnan johtamisen koulutuksien puutteiden arvioitiin vaikuttaneen uralla etenemiseen joko hidastavasti tai johtajan työmäärää lisäten. Mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla selvittää, minkälainen merkitys johtamiskoulutuksella on naisjohtajien uriin ja stereotyyppien

välttämiseen, jota tässä tutkimuksessa ei syvällisemmin tutkittu. Tutkimuksen teemoja voisi olla selvittää tarjoavatko olemassa olevat kehittämis- ja koulutusohjelmat riittäviä käytännön johtamistyön haasteita ja vastaavatko ne naisjohtajien omia kokemuksia ja niiden reflektointia? Myös stereotyyppien, ennakkosasenteiden ja syrjinnän epäsuorien vaikutusten ymmärtäminen synnyttää mielenkiintoisia kysymyksiä jatkotutkittavaksi. Esimerkiksi voitaisiinko naisjohtajien määrää saada pysyvästi nousemaan yritysten johdossa, mikäli nämä epäsuorat vaikutukset todella ymmärrettäisiin?

Naisjohtajien haastatteluissa kuten myös talouselämän julkaisujen analyysissä nousi esiin myös ulkopuolisen sparrauksen, roolimallien ja mentoroinnin tärkeä merkitys naisjohtajan uralla menestymiseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla tutkia naisjohtajien yritysten mentorointiprosesseja ja vertailla niitä eri yritysten ja jopa toimialojen kesken. Suurten ikäluokkien ja työväestön ikääntymisen johdosta valtava määrä hiljaista tietoa on siirtymässä yrityksistä eläkkeelle. Miten tätä tietopankkia voitaisiin hyödyntää nuorten naisjohtajien sparrauksessa tai vahvojen roolimallien hyödyntämisessä? Erilaisten johtamistaitojen huomaaminen ja huomioiminen edellyttävät yritysten henkilöstöhallinnossa ja ylimmässä johdossa kykyä antaa naisjohtajan kehittymistä tukevaa palautetta. Mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla myös tutkia, mikä on organisaatioiden ja esimiesten vuorovaikutustaitojen merkitys tällaisissa tilanteissa.

Lähteet

- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Aaltio-Marjosola, I. (2001). *Naiset, miehet ja johtajuus*. Helsinki: WSOY.
- Aalto-Nevalainen, P. (2018). *Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 20.11.2019. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57804>
- Afdile, M., Jääskeläinen, I., Glerean, E., Smirnov, D., Alho, J., Äimälä, A. & Sams, M. (2019). *Contextual knowledge provided by a movie biases implicit perception of the protagonist*. Social Cognitive and Affective Neuroscience, Vol. 14, Issue 5, 519-527. doi:<https://doi.org/10.1093/scan/nsz028>
- Akava. (2019). *Tasa-arvo*. Saatavilla <https://akava.fi/tietoa-tyosta/tasa-arvo/>. Viitattu 15.8.2019.
- Alaluusua, E. (2019). *Lenita Airistolta tiukka mielipide menestyksestä: "Lällärit alkoot vaivautuko"*. MTV Uutiset. 13.8.2019.
- Allport, G. W. (1979). *The Nature of Prejudice*. Reading, MA, USA: Addison-Wesley.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M. (1989). *Four ways of looking at women and leadership*. Scandinavian Journal of Management, Vol. 5, Issue 1, 63–80. doi:[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90006-7)
- Blum, L. (2004). *Stereotypes and stereotyping: A moral analysis*. Philosophical papers, Vol. 33, Issue 3, 251-289. doi:<https://doi.org/10.1080/05568640409485143>.
- Braun V. & Clarke V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, Issue 2, 77-101. doi:<http://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brännare, S. & Keränen, T. (2018). *Naiset valtaavat johtopaikkoja pörssiyhtiöissä – nainen ison yhtiön toimitusjohtajana on silti harvinaisuus*. Yle uutiset 20.11.2018.
- Carli, L. & Eagly, A. (2016). *Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders*. Gender in Management. Vol 31, Issue 8, 514-527. doi:<https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Collinson, D. & Hearn, J. (1994). *Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management*. Gender, Work and Organization. Vol. 1, Issue 1, 2-22. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1994.tb00002.x>

- De Moura, G., Leicht, C. & Leite, A. (2018). *Thinking on the Support for Women Leaders under Uncertainty*. Journal of Social Issues, Vol. 74, Issue 1, 165-183. doi: <https://doi.org/10.1111/josi.12262>
- Eagly, A. (1978). *Sex Differences in Influenceability*. Psychological Bulletin 1978. Vol. 85, Issue 1, 86-116. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.85.1.86>
- Eagly, A. (2007). *Female Leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions*. Psychology of Women Quarterly, Vol. 31, Issue 2007, 1-12. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. Carli, L. (2007). *Women and the labyrinth of leadership*. Harvard business review. Vol. 85, Issue 9, 63-71. doi:<https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416aad.004>
- Eagly, A. H. & Heilman, M. E. (2016). *Gender and leadership: Introduction to the special issue*. Leadership Quarterly, Vol. 27, Issue 3, 349-353. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. Psychological Bulletin, Vol. 108, Issue 2, 233-256. doi:<https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2019). *Gender Stereotypes Have Changed: A Cross-Temporal Meta-Analysis of U.S. Public Opinion Polls From 1946 to 2018*. American Psychologist. Advance online publication. doi:<https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Ekberg, S. (2019). Suomessa vain vähän naisjohtajia – tutkija listaa syitä. Verkkouutiset 16.1.2019.
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. Julkaisussa Annual Review of Psychology, Vol. 69, Issue 2018, 275-298. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>.
- Erkkilä, P. (2019). *Paula Erkkilän vieraskolumni: Kummajaiset yritysten johdossa*. Keskipohjanmaa 5.3.2019.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T & Burke, W. W. (2017). *Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance*. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 53, Issue 1, 32-65. doi:<https://doi.org/10.1177%2F0021886316687247>

- Hagelin, H. (2019). *Miksi naiset eivät etene uralla? Tutkija pitää hyvinvointivaltiota suurimpana ongelmana*. Taloussanomat 16.1.2019.
- Haslam, A. & Ryan, M. (2005). *The glass cliff: Evidence that woman are over-represented in precarious leadership positions*. British Journal of Management. Vol. 16, 81-90. doi:<https://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Heikkinen, Hannu L. T. (2010). *Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena*. Teoksessa: Aaltola, J & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkinen, S., Lämsä, A.-M., & Hiillos, M. (2014). *Narratives by women managers about spousal support for their careers*. Scandinavian Journal of Management, Vol. 30, Issue 1, 27-39. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.04.004>
- Heilman, M., Block, C., Martell, R. & Simon, M. (1989). *Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women and Managers*. Journal of Applied Psychology 1989, Vol. 74, Issue 6, 935-942.
- Heiskanen, M. (2013). *Naisjohtajat: Yrityksissä vallalla erittäin vahva macho-kulttuuri*. Saatavilla <https://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajat-yrityksissa-vallalla-erittain-vahva-macho-kulttuuri/acfd422e-941e-36ec-88dc-0df4b37b88ad>. Viitattu 27.7.2019.
- Heiskanen, M. (2019). *Kysely päättäjänaisille: Onko tämä esimies, jonka kanssa haluat tehdä töitä?* Talouselämä 16.5.2019.
- Heiskanen, M. (2019). *Kysely päättäjänaisille: Heti kun valitaan johtajanainen, alkaa löytyä muitakin naisia vaativiin tehtäviin*. Talouselämä 11.5.2019.
- Heinänen, O. (2019). *Yhdeksän kymmenestä työstä uskoo, että naisjohtajat kohtaavat syrjintää ja häirintää*. Saatavilla: <https://plan.fi/yhdeksan-kymmenesta-tytosta-uskoo-etta-naisjohtajat-kohtaavat-syrjintaa-ja-hairintaa>. Viitattu 25.7.2019.
- Hellman, N. (2019). *Tutkija: Hyvinvointivaltio hidastaa naisten urakehitystä*. Myynti & Markkinointi. 16.1.2019.
- Herranen, K. (2019). *”Äiti, tulisit joskus edes viideltä kotiin”: Johtajanaisten työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet ja ratkaisut*. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201812145121>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2018). *Tutki ja kirjoita*. 22. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2007). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huhtinen, H. (2018). *Ohjelmistoyritys alkoi tehdä päätöksiä yhteisöllisesti ja innostui tuloksista: "Emme voi enää kuvitella palaavamme entiseen"*. Op.media 13.9.2018.
- Hyvärinen, M. (2006). *Towards a Conceptual History of Narrative*. COLLeGIUM. Studies across disciplines in the humanities and social sciences, Vol. 1. Saatavilla <http://hdl.handle.net/10138/25742>.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005). *Kerronnallinen haastattelu*. Teoksessa J. Ruusuvaara & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 189-222.
- Hänninen, V. (2000). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosialogian ja sosiaalipsykologian laitos. Saatavilla <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5597-5>. Viitattu 18.8.2019.
- Juntunen, S. (2019). *Huippu-urheilija, lasikattojen särkijä ja maailman 3. vaikutusvaltaisimman naisen – tällainen on EKP:n johtoon marssiva Lagarde*. Taloussanomat 3.7.2019.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basil.
- Karento, H. (2000). *Varjoista valoon: naiset valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä*. Väitöskirja. Suomen naistutkimuksen seura. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1523504>. Viitattu 19.7.2019.
- Karismo, A. (2019). *Bernerin meno SEB-pankkiin kertoo ilmiöstä – "Suomalaisten naisjohtajien kysyntä kasvaa maailmalla"*. YLE Uutiset. 22.2.2019.
- Kark, R. (2004). *The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective*. Journal of Organizational Change Management. Vol. 17, Issue 2, 2004. 160-176. doi: <https://doi.org/10.1108/09534810410530593>
- Katila, S. & Ericsson, P. (2013). *He is a firm, strong-minded and empowering leader, but is she? Gendered positioning of female and male CEOs*. Gender, Work and Organization, Vol 20, Issue 1, 71-84. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00570.x>
- Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys. (2018). *Naisjohtajia ennätysmäärä - toimialojen erot suuria*. Saatavilla <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2018-20.11.-webversio.pdf>. Viitattu 12.7.2019.

- Keskitalo, K. (2019). *Kansainvälinen tutkimus: Yhdeksän kymmenestä työstä uskoo, että naisjohtajat kokevat syrjintää ja häirintää*. Kaleva 4.6.2019.
- Koho, S. (2019). *Tässä on Suomen yrityselämän päättäjänäisten kovin kärki*. Talouselämä. 10.5.2019.
- Koivunen, T. (2015). *Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla <http://urn.fi/URN:978-952-00-3728-4>.
- Konttinen, M. (2019). *YLE Uutiset: Naisia nousi kansanedustajiksi historiallisen paljon – 85 prosenttia vihreiden edustajista naisia*. Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-10738400>. Viitattu 17.8.2019.
- Korhonen, R. (2019). *Päättäjänäisten vähyyttä selitettiin 20 vuotta sitten insinöörivaltaisuudella ja talonpoikaisella taustalla – Nykyään naiset johtavat pörssin miljardiyhtiöitä ja keräävät raskaita hallitusvastuita*. Talouselämä 13.5.2019.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere. Vastapaino.
- Kuistiala, A. (2019). *Johtajanaiset*. Helsinki. Alma Talent.
- Kujala, J. & Pietiläinen, T. (2004). *Female Managers' Ethical Decision-Making: A Multidimensional Approach*. Journal of Business Ethics, Vol. 53, Issue 1-2, 153-163. doi:<http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039405.20533.1c>
- Kusterer, H. L. (2014). *Women and men in management: Stereotypes, evaluation and discourse*. Väitöskirja. Tukholman yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Saatavilla <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn%3Anbn%3Ase%3Asu%3Adiva-108461>.
- Lahti-Nuuttila, S. (2019). *Asiantuntijuutena johtaminen: Narratiivinen tutkimus johtajaksi kasvamisen ja kehittymisen prosessista*. Tampereen yliopisto. Pro gradu. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201907042424>.
- Lappalainen, E. (2018). *Suomen 500 suurimman yrityksen johdossa on 21 Juhaa ja 37 naista*. Talouselämä 2.8.2018.
- Larros, H. (2019). *Miksi naiset eivät etene? – Lasikaton paradoksi -tilaisuudessa keskusteltiin naisjohtajista*. EVA uutiset 17.1.2019.
- Larsen, S. (2019). *Suomalaisen ohjelmistoyrityksen rekrytointi-ilmoitus suututti Slush-sukupolven: ”Heräsi kysymys, onko yrityksen työkalttuuri sopiva muille kuin miehille”*. M&M 25.3.2019.

- Leiviskä, P. (2018). *Suomessa on vääristynyt käsitys johtajan pätevyydestä, väittää asiantuntija – näin naisia saataisiin enemmän johtotehtäviin*. Duunitori 14.12.2019.
- Lippmann, W. (1989 [1922]). *Public Opinion*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Lämsä, A-M., Kangas, E., Hirvonen P., Heikkinen, S., Biese I. & Hearn J. (2014). *Naisten johtamisuriin vaikuttavat stereotyytiat*. Hallinnon Tutkimus 33(4), 332-351. Saatavilla <http://arto.linneanet.fi/vwebv/holdingsInfo?bibId=1617620>.
- Lämsä, A-M. & Louvrier, J. (2014). *Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta*. Yritysetiikka, 6:(1), 28-39.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. (2001). *A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life*. Journal of Business Ethics. Vol. 34, Issue 3-4, 225-226.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. (2006). *A narrative approach for organizational learning in a diverse organization*. Journal of Workplace Learning, Vol 18, Issue 2, 106-120. doi:<https://doi.org/10.1108/dlo.2007.08121bad.001>
- McKie, L. & Jyrkinen, M. (2017). *MyManagement: Women Managers in Gendered and Sexualised Workplaces*. Gender in Management. Vol. 32, Issue 2, 98-110. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2016-0091>
- Merimaa, J. (2019). *Tutkimus: Naiset koetaan vähemmän kunnianhimoisiksi kuin miehet*. Helsingin Sanomat 19.7.2019.
- Metz, I. (2005). *Advancing the careers of women with children*. Career Development International, Vol 10, Issue 3, 228-248. doi:<https://doi.org/10.1108/13620430510598346>
- Michailidis, M., Morphetou, R. & Theophylatou, I. (2012). *Women at work equality versus inequality: barriers for advancing in the workplace*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, Issue 20, 4231-4245. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665071>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. An Expanded Sourcebook (2 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mård, A. (2012). *Hoikka alfanaaras, pitkä alfauros*. Taloussanomat 28.9.2012.
- Mäkelä, J. (2018). *Naiset politiikan huipulla. Sukupuolittunut viestintä ja johtajuus*. Tampere, Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership. Theory and Practise*. Sage, Thousand Oaks.

- Oakley, J. (2000). *Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs*. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334.
- Oh, D., Buck, E. A., & Todorov, A. (2018). *Revealing Hidden Gender Biases in Competence Impressions from Faces*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/xy5e6>
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S. (2009). *The boardroom gender paradox*. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24 Issue 5, 327-345, <https://doi.org/10.1108/17542410910968797>
- Puttonen, T. (2006). *Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät*. Teoksessa Husu, L., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (2011). *Women, Management and Leadership - Naiset ja johtajuus*. NASTA Women's Leadership Project Final Report. Hanken School of Economics, 60-73. Saatavilla <http://hdl.handle.net/10138/29219>.
- Rhee, K. S., & Sigler, T. H. (2015). *Untangling the relationship between gender and leadership*. *Gender in Management : An International Journal*, Vol. 30. Issue 2, 109-134. doi:<https://doi.org/10.1108/GM-09-2013-0114>
- Riessman, C. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. London: Sage.
- Rimpiläinen, A. (2019). *Tutkimus: Suomalaisten nuorten naisten halu johtotehtäviin keskiarvoa vähäisempää, useimmat uskovat naisjohtajan kohtaavan seksuaalista häirintää*. Helsingin Sanomat 4.6.2019.
- Ropo, A. (2011). *Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Teoksessa Virtanen, T. , Ahonen, P., Syväjärvi, A. Vartiainen, P. Vartola, J., ja Vuori, J. (tpim). *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Tampereen yliopisto. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8694-4>.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla <http://www.fsd.uta.fi/metodimaopetus/>. Viitattu 12.8.2019.
- STTK ry. (2019). *Työelämä ja yhteiskunnallinen päätöksenteko eivät ole vain toisen sukupuolen asia*. STTK ry julkaisuja. 17.7.2019.
- Tasa-arvolaki 1986/609. Annettu Helsingissä 8.8.1986.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. (2019). *Sukupuolten tasa-arvo. Tasa-arvon virstanpylväitä*. Saatavilla <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/toimijat/tasa-arvon-virstanpylvaita>. Viitattu 16.8.2019.
- Tinsley, C. & Ely, R. (2018). *Talouselämä. Sukupuolten välinen ero vai "vahvistusharha"? Nämä 3 virhettä pitävät stereotyyptit elossa*. Saatavilla:

<https://www.talouselama.fi/uutiset/sukupuolten-valinen-ero-vai-vahvistusharha-nama-3-virhetta-pitavat-stereotypiat-elossa/1a8fe46e-8385-378e-b7d5-1dbef90b1074>. Viitattu 16.8.2019.

Tilastokeskus (2019). *Sukupuolten tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus.

Tukiainen, M. & Villanen, J. (2016). *Huippunaiset. Menestystarinoita*. Kauppakamari. Helsinki.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Työterveyslaitos. (2019). *Toimiva työyhteisö - Hyvän johtamisen kriteerit*. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Viitattu 30.7.2019.

Urpelainen, A-K. (2019). *M&M: Mothers in Business kampanjoi uraäitien puolesta – "Nykyinen perhepolitiikka on jo aika nähty"*. Saatavilla <https://www.marmai.fi/uutiset/mothers-in-business-kampanjoi-uraaitien-puolesta-nykyinen-perhepolitiikka-on-jo-aika-nahty-6760853>. Viitattu 17.8.2019.

Vanhala, S. & Pesonen, S. (2008). *Työstö nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan*. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-87. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-488-224-8>.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6.-7. painos. Porvoo: Edita Publishing.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Wood, G. (2008). *Gender Stereotypical Attitudes: Past, Present and Future Influences on Women's Career Advancement*. Equal Opportunities International, Vol. 27, Issue 7, 613-628. doi:<https://doi.org/10.1108/02610150810904319>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Tervehdys Johtajanaiset,

Olen tekemässä Vaasan Yliopiston KTM aikuisopiskelijana narratiivista tutkimusta naisjohtajuudesta. Haastattelu tehdään käytännössä SKYPE haastatteluna, joka kestää noin tunnin verran. Kaikkia vastauksia käsitellään ehdottoman anonyymisti sekä kirjoitusvaiheessa että valmiissa tutkielmassani.

Lähestyn tutkimusta narratiivisesta näkökulmasta, ja haluan kuulla omia kertomuksianne ja tarinoitanne. Pieni johdatus kuitenkin aihepiiriin oheisen teemoittelun avulla:

1. Kertoisitko aluksi omin sanoin, minkälainen urapolku sinulla on ollut nykyiseen tehtävääsi?
2. Mitkä ovat olleet sinulle merkityksellisiä tapahtumia urallasi, jotka ovat inspiroineet ja vie-neet sinua eteenpäin?
3. Lopuksi haluaisin, että kuvailisit vapaasti kriittisiä käännekohtia tai asioita, jotka ovat hi-dastaneet uraasi?

Syntyvät kertomukset ja tarinat ovat tutkimukseni kannalta erittäin tärkeitä. Odotan mielenkiinnolla haastatteluamme. Tehdään näistä mukava keskustelutuokio yhdessä 😊

Hyvää työviikon jatkoa ja tapaamisiin!

Terveisin,

Sakari Nokela

Sakari Nokela

Ohjelmajohtaja

+358 40 1809511

[sakari.nokela\(at\)pyhajarvi.fi](mailto:sakari.nokela(at)pyhajarvi.fi)

PYHÄJÄRVEN CALLIO – MAANALAINEN MENESTYSTEKIJÄ

Ollintie 26, 86800 Pyhäsalmi

www.callio.info

Liite 2. Ennakkokirje haastatteluihin

Hei!

Pohjanmaan kauppakamari sai keväällä aloitteen Vaasan yliopiston liiketoiminnan ja kehittämisen maisteriohjelman aikuisopiskelija Sakari Nokelalta. Hän on tekemässä pro gradu -tutkielmaa työnimellä ”Naisjohtajien näkemykset johtajuudesta ja uran haasteista”.

Kauppakamarimme haluaa olla nostamassa esille naisjohtajuutta ja tukea ja kannustaa naisia työurillaan. Lupasin auttaa Sakaria pääsyssä puheillenne. Toiveena on, että Sakari voisi haastatella sinua kesäkuun – syyskuun 2019 välillä. Haastateltavia henkilöitä tulee olemaan yhteensä kymmenkunta eri toimialoilta ja eri kokoisista yrityksistä.

Haastattelukysymykset tulisivat käsittelemään naisjohtajuutta ja naisjohtajan uraa. Haastattelu kestää noin tunnin verran ja se voidaan pitää myös etähaastatteluna Skype- tai puhelinyhteydellä. Kaikkia vastauksia käsitellään ehdottoman anonyymisti sekä kirjoitusvaiheessa että valmiissa tutkielmassa.

Toivoisin, että voisitte antaa ajatuksianne ja aikaanne tähän tutkimukseen. Sakari tulee olemaan teihin henkilökohtaisesti yhteydessä. Lähetän tämän viestin, jotta osaat varautua yhteydenottoon.

Oikein mukavaa alkanutta kesää!

terveisin Paula Erkkilä

Johtaja | Direktör | Director
Pohjanmaan kauppakamari | Österbottens handelskammare | Ostrobothnian Chamber of Commerce

www.ostro.chamber.fi | [LinkedIn](#) | [Twitter](#) | [Facebook](#)
paula.erkkila@kauppakamari.fi | +358 44 781 0704 | [LinkedIn](#) | [Twitter](#)
Ristirannankatu 1, 67100 Kokkola – Ristrandsgatan 1, Karleby
Runebergsgatan 11, 68600 Jakobstad – Runeberginkatu 11, Pietarsaari
Yhdessä yritysten puolesta | Tillsammans för företagens bästa

KAUPPAKAMARI
HANDELSKAMMAREN